

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MODELO DE GESTIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR  
Y REDUCIR LA CARTERA EN UNA EMPRESA ASEGURADORA,  
CASO ASEGURADORA DEL SUR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MICHAEL ALEXANDER RUEDA MEDINA**

**DIRECTOR: MTR. MYRIAN RUBIO DÍAZ**

**QUITO, DICIEMBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Mtr. Myrian Rubio Díaz

## **AGRADECIMIENTO**

Dentro de mi escala de valores quiero en primer lugar agradecer a mi Señor por darme la vida, los talentos y la sabiduría para poder cumplir esta meta.

Agradezco a mi familia fuente de apoyo constante durante todos mis años de carrera profesional. A mi padre por el gran ejemplo, apoyo económico y moral. Agradezco la confianza y el apoyo brindado por parte de mi madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor desinteresado y abnegado, y a mis hermanos que han sido mi motivación y la compañía en cada momento de mi vida.

Una mención importante hacia mis formadores en especial a mi Directora Myriam Rubio quien me supo guiar desde mis primeros niveles en mi carrera y ha sido durante mi trayectoria universitaria un ejemplo e inspiración para la obtención de mi título profesional.

***Michael***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN 1

## 1 MARCO TEÓRICO 3

- 1.1 MERCADO ASEGURADOR 3
  - 1.1.1 Los Seguros y su Entorno Mundial 3
  - 1.1.2 Principales aseguradoras del mundo 5
  - 1.1.3 Historia y Evolución del Mercado Asegurador Ecuatoriano 7
  - 1.1.4 Concepto de Seguro 10
  - 1.1.5 Clases de seguro 11
    - 1.1.5.1 Naturaleza del riesgo 13
    - 1.1.5.2 Tipo de Solicitante 14
    - 1.1.5.3 Número de asegurados 15
    - 1.1.5.4 Duración 15
    - 1.1.5.5 Exigencia de su contratación 16
  - 1.1.6 Contrato de seguros 16
    - 1.1.6.1 Sujetos de la relación contractual 17
    - 1.1.6.2 Elementos esenciales del contrato de seguros 18
  - 1.1.7 Agentes productores de seguros 20
  - 1.1.8 Reaseguro 21
  - 1.1.9 Organismo de control 22
- 1.2 CRÉDITO, COBRANZAS Y CONTROL INTERNO 24
  - 1.2.1 Crédito 24
    - 1.2.1.1 Crédito a nivel mundial 24
    - 1.2.1.2 Principios de la gestión de créditos 25
    - 1.2.1.3 Crédito en el mercado asegurador 28
  - 1.2.2 Cartera y Cobranza 29
    - 1.2.2.1 Principios de la cobranza 30
    - 1.2.2.2 Objetivos de Cobranza 32
    - 1.2.2.3 Procedimiento de cobranzas 33
    - 1.2.2.4 Herramientas para la gestión de cobro 37
    - 1.2.2.5 Factores internos y externos que afectan a la cobranza 38
    - 1.2.2.6 Cobranza en el mercado asegurador 40
  - 1.2.3 Control Interno 41
    - 1.2.3.1 Importancia del control interno 41
    - 1.2.3.2 Ventajas y desventajas del control interno 42
    - 1.2.3.3 Elementos del Control Interno 43
    - 1.2.3.4 Control Interno en el mercado asegurador 45

## 2 SITUACIÓN ACTUAL DE ASEGURADORA DEL SUR 47

- 2.1 ESTADÍSTICAS DEL MERCADO ASEGURADOR EN EL ECUADOR 47
- 2.2 CONTEXTO ACTUAL DE ASEGURADOR DEL SUR 52
  - 2.2.1 Descripción del Negocio 52
  - 2.2.2 Misión 52
  - 2.2.3 Visión 52
  - 2.2.4 Why Empresarial 53
  - 2.2.5 Objetivos 53

2.2.6	<b>Valores</b>	<b>54</b>
2.2.7	<b>Estructura Organizativa</b>	<b>55</b>
2.2.8	<b>Líneas de negocio</b>	<b>57</b>
2.2.8.1	Individuales	57
2.2.8.2	Corporativos	58
2.2.8.3	Masivos	58
2.2.8.4	Cuentas Públicas	59
2.2.8.5	Garantías	59
2.2.9	<b>Grupos Económicos</b>	<b>59</b>
2.2.10	<b>Proceso de concesión de crédito en Aseguradora del Sur</b>	<b>60</b>
2.2.11	<b>Proceso de Cartera y Cobranzas</b>	<b>66</b>
2.2.11.1	Organigrama del proceso de cartera y cobranzas	66
2.2.11.2	Descripción de los procesos de cartera y cobranzas	67
2.2.12	<b>Análisis de cartera</b>	<b>70</b>
2.2.12.1	Cartera por sucursales	71
2.2.12.2	Distribución de cartera por línea de negocio	75
2.2.12.3	Cartera por Tipo de documento	92
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA EL MANEJO DE CARTERA DE ASEGURADORA DEL SUR</b>	<b>96</b>
3.1	<b>OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>	<b>96</b>
3.1.1	<b>Objetivo General</b>	<b>96</b>
3.1.2	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>97</b>
3.2	<b>DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>	<b>97</b>
3.2.1	<b>Políticas y procedimientos para el manejo de la cartera nacional de ramos generales</b>	<b>97</b>
3.2.1.1	Anulación Automática de pólizas en proforma	98
3.2.1.2	Gestión de pólizas facturadas	99
3.2.1.3	Gestión de pólizas financiadas y control a clientes en mora	101
3.2.1.4	Manejo del proceso de Débitos bancarios	102
3.2.1.5	Devolución de valores a clientes	103
3.2.1.6	Gestión de cartera por medio de Call Center y cobradores	104
3.2.2	<b>Manual de Procedimientos para el manejo de cartera de ramos generales</b>	<b>107</b>
3.2.2.1	Flujograma del Proceso de cobranzas en ramos generales	110
3.2.3	<b>Políticas y procedimientos para el manejo de la cartera nacional de fianzas</b>	<b>112</b>
3.2.3.1	Sugerencias para el manejo de cartera en la línea de garantías	112
3.2.3.2	Segmentación propuesta y acciones a desarrollarse en la cartera de fianzas	114
3.2.3.3	Cartera de riesgo nuevo fianzas	118
3.2.3.4	Cartera de renovaciones fianzas	119
3.3	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>123</b>
3.3.1	<b>Cartera Nacional de ramos generales</b>	<b>124</b>
3.3.2	<b>Cartera Nacional de fianzas</b>	<b>128</b>
3.3.2.1	Cartera de riesgo nuevo o pólizas nuevas	129
3.3.2.2	Cartera renovaciones	131
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>136</b>

- 4.1 CONCLUSIONES 136
- 4.2 RECOMENDACIONES 138

## **REFERENCIAS 142**

## **ANEXOS 145**

- Anexo 1: Modelo de carta prejudicial 146
- Anexo 2: Modelo para convenio de pagos en pólizas de riesgo nuevo de fianzas 147
- Anexo 3: Modelo para convenio de pagos en renovaciones de pólizas de fianzas 148
- Anexo 4: Modelo para convenio de pagos en pólizas de ramos generales 149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rankig de Aseguradoras en el Ecuador por producción de prima neta, 49
Tabla 2: Empresas dentro del mercado asegurador ecuatoriano, 51
Tabla 3: Cartera Nacional de Sucursales, 71
Tabla 4: Morosidad de la Cartera Nacional por sucursales, 74
Tabla 5: cartera Nacional por línea de negocios, 76
Tabla 6: Cartera - Línea de Negocios Individuales, 78
Tabla 7: Cartera – Línea de Negocios Corporativos, 81
Tabla 8: Cartera - Línea de negocios Masivos, 84
Tabla 9: Cartera – Línea de negocio de Cuentas Públicas, 87
Tabla 10: Cartera – Línea de negocio Garantías, 89
Tabla 11: Cartera de fianzas por endoso, 91
Tabla 12: Carera Nacional por tipo de documento, 93
Tabla 13: Período de Gestión para Call Center, 105
Tabla 14: Comisiones a cobradores, 107
Tabla 15: Procedimientos para el manejo de cartera de ramos generales, 108
Tabla 16: Segmentación de la Cartera de fianzas por probabilidad de cobro, 120
Tabla 17: Cartera de Ramos Generales, 124
Tabla 18: Cartera de Fianzas, <b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 19: Cartera Nacional de ramos generales por provisión, 126
Tabla 20: Cartera Nacional de ramos generales proyectada, 127
Tabla 21: Cartera Nacional de Fianzas, 129
Tabla 22: Cartera de Riesgo Nuevo de Fianzas, 130
Tabla 23: Segmentación Cartera de Fianzas proyectada, 133
Tabla 24: Segmentación Cartera de renovaciones de fianzas proyectada, 134

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Clases de Seguros, 12  
Figura 2: Proceso de cobranza, 33  
Figura 3: División del Mercado asegurador ecuatoriano por ramo, 50  
Figura 4: Organigrama del proceso de cartera y cobranzas, 66  
Figura 5: Cartera Nacional de Sucursales, 72  
Figura 6: Tendencia Cartera Nacional, 73  
Figura 7: Cartera de garantías por endoso, 91  
Figura 8: Gestión de cobranzas – Cartera nacional de ramos generales, 111



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La importancia de la presente tesis radica en la elaboración de un plan de gestión de cobranza, puesto que actualmente Aseguradora del Sur carece de procedimientos y políticas bien definidas para la recuperación de cartera vencida en el departamento de cobranza a fin de reducir sus índices de morosidad.

La investigación inicio con el análisis del mercado asegurador tanto a nivel local como internacional, conociendo su evolución en diferentes países alrededor del mundo y a su vez el impacto que ha tenido dentro del Ecuador en los últimos años. De igual manera se ejecuta un breve estudio sobre la introducción al mundo de los seguros, donde es necesario conocer los conceptos básicos que se utilizan dentro de este sector comercial que es complejo y bastante técnico.

Se orientó el estudio en el área de cartera y cobranza, lo cual lleva consigo la relación directa que mantiene con el otorgamiento de crédito y el control interno que se manejan dentro de las empresas. Es por ello que se mencionan pautas esenciales como su importancia, principios y su interacción con el mercado asegurador.

Posteriormente se procedió analizar la situación actual de Aseguradora del sur de acuerdo al enfoque del estudio, cotejando rápidamente su modelo comercial que se basa en dividir la producción de primas de seguros en líneas de negocio, según el tipo de clientes que

pertenecen a la empresa de seguros, para luego investigar el efecto que produce dentro del proceso de cobranzas.

En este sentido, se idéntico el manejo que se ejerce actualmente dentro de este proceso y las falencias que ocasiona una cartera con desorganizada para su gestión y que presenta altos índices de morosidad.

Ante lo cual se propone un plan de gestión y procedimientos que se adapte a las necesidades que presenta la compañía para efectuar una gestión de cobro adecuada y que permita a su vez reducir los índices de morosidad en todas las sucursales que tiene en el país.

Por lo cual se establece como objetivo alcanzar el 10% de cartera vencida en la cartera de ramos generales y el 0,8% de morosidad en la cartera de fianzas. En tal sentido, se recomienda realizar la segmentación en “Cartera de ramos generales” y “Cartera de fianzas” y aplicar estrategias y procedimientos claramente definidos en cada fragmento de cartera.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el sector asegurador ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, conformado tanto con empresas nacionales como internacionales que buscan captar gran parte del mercado. La competencia cada vez es mayor, las empresas generan estrategias para posicionarse en el mercado, ofreciendo diversos tipos de seguros y cláusulas que se adapten y satisfagan las necesidades de los clientes potenciales. Sin embargo, a pesar de las innovaciones realizadas el negocio ha mostrado problemas de liquidez por los altos niveles de morosidad en su cartera, ocasionados en mayor grado por el deficiente control interno que las empresas presentan en sus procesos operativos.

Por lo cual, ante un inexistente proceso sistemático de gestión para la cobranza de cartera vencida en Asegurador del sur, se propone establecer un plan de gestión para el control y recuperación de cartera en todos sus ramos. Procurando obtener nuevas formas de cobro, teniendo un orden metódico para realizar gestión de cobranza y poder establecer procedimientos que permitan reducir saldos pendientes, atacando a las diferentes líneas comercializadoras de acuerdo a su naturaleza de negocio.

En la investigación se realizará una segmentación entre ramos, ya que la gestión es diferente entre ramos generales – técnicos y fianzas, los cuales demandan diferentes formas de gestión al momento de recaudar los valores pendientes de pago. Por lo expresado anteriormente, se realizará la propuesta con la finalidad de controlar y reducir las cuentas por cobrar de la compañía.

Cabe señalar que, al tener una cartera controlada se podrá brindar un servicio más personalizado a cada asegurado e inclusive a los agentes productores de seguros, quienes serán beneficiados en el cumplimiento del presupuesto semanal de producción, al no generar ser afectados en las cancelaciones de pólizas por falta de pago en su portafolio de clientes, permitiéndoles bonificar sobre sus comisiones base y siendo Aseguradora del Sur una empresa capaz de captar los principales agentes productores de seguros del país.

## **1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1 MERCADO ASEGURADOR**

#### **1.1.1 Los Seguros y su Entorno Mundial**

La actividad aseguradora nace de la incertidumbre de las personas de advertir los riesgos a los que se encuentran expuestos y de reducir sus efectos. Como consecuencia, esta actividad se transforma en un componente fundamental para el desarrollo en la economía de una sociedad. Esto se mide gracias a su impacto en el Producto Interno Bruto PIB, por la gran generación de empleo, por las inversiones realizadas y por la influencia del pago de siniestros en los efectos multiplicadores de la economía. (Sancor Seguros, 2014).

Los seguros son instrumentos financieros que tienen como finalidad proteger económicamente los bienes asegurados ante la eventualidad que suceda un siniestro mediante el pago de una prima. Para ello se debe realizar un contrato llamado póliza, en dicho documento se especifica quienes son las partes involucradas (Asegurado, asegurador), que personas o bienes serán asegurados, como es la cobertura del seguro y cuáles son sus exclusiones, cual es el valor de la prima y que montos de compensación existen ante el caso fortuito contra el cual se está contratando la protección.

Así mismo, una forma de organización y clasificación de las distintas modalidades de seguro se conoce como ramos, las cuales se agrupan en función de su homogeneidad y naturaleza ya sea por el riesgo cubierto, operatividad, tipo de siniestro, tipo de ítem asegurado, etc. Entre los más conocidos se encuentran los ramos de vida, ramos generales, ramos técnicos, entre otros. En tal sentido, las empresas de seguros comercializan pólizas dependiendo de los ramos que tengan aprobados según el ente de control de cada país.

Es evidente, que el significativo desarrollo que ha experimentado el mercado asegurador en los últimos años ha permitido la creación de múltiples compañías de seguros a nivel mundial. De acuerdo al valor de la marca entre las principales aseguradoras del mundo se encuentran Ping An y China Life, empresas asiáticas con un enorme crecimiento en los últimos años. Por detrás se ubica AIA, State Farm, AXA, entre otras empresas que ocupan gran parte del mercado asegurador en muchos países. (Millward Brown Vermeer, 2014)

El trabajo realizado por las empresas chinas desde cero intentando conquistar de entrada a su propio país, se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo de las firmas del país asiático. El crecimiento alcanzado es considerable y muy importante para la región teniendo como su principal referencia a China.

Mientras tanto, Latinoamérica ha sido el mercado de seguros de mayor crecimiento en el mundo durante la última década, sobrepasando a otros

mercados emergentes como Asia y a las economías desarrolladas. De igual manera las circunstancias actuales de los medios han permitido que el pensamiento de las personas cambie por completo en relación a tiempos pasados, específicamente sobre tener un seguro de vida y asegurados sus bienes.

Los países que se encuentran liderando la producción de seguros son Brasil y México, por lo cual varios inversionistas aseguran que esta región desarrollará un gran potencial gracias a la actualización de leyes y normativas lo cual genera una oportunidad para aumentar la captación de mercado en muchos países latinoamericanos.

Seguramente hace 10 años nadie imaginaria un escenario como el que podemos evidenciar en la actualidad a nivel mundial, donde el seguro no era algo esencial para las familias y compañías de diferentes países. Hoy en día se ofrece una variedad de productos y coberturas que hacen más atractivas a ciertas aseguradoras que buscan cumplir con las expectativas y exigencias de sus consumidores.

### **1.1.2 Principales aseguradoras del mundo**

A lo largo de la historia el mercado asegurador europeo ha sido el de mayor participación en diferentes partes del mundo gracias a la diversidad de servicios que han desarrollado en cada país, lo que les ha permitido obtener mayores beneficios en comparación a su competencia.

Sin embargo China, país asiático quien es líder en el ámbito de la manufactura y mano de obra, hoy es puntero del sector de negocio con mayor crecimiento en el mundo como son los seguros.

De acuerdo al ranking global Brandz elaborado por Millward Brown Vermeer sobre las marcas más valiosas en el ámbito de las aseguradoras, China es puntero del mundo en este segmento gracias a las empresas Ping An, China Life y AIA las mismas que poseen sus sedes en el país asiático. (Millward Brown Vermeer, 2014).

Cabe destacar que, la generación de experiencia con el cliente, nuevos servicios y una constante guerra de precios son los factores que han aprovechado las principales aseguradoras del mundo para posicionarse dentro de mercados locales e internacionales.

A continuación se presentan a las empresas que ostentan los mejores resultados en la evaluación realizada por Millward Brown.

- 1.- Ping An - Valor de marca: 12,409 mdd - Crecimiento anual: +18%
- 2.- China Life - Valor de marca: 12,026 mdd - Crecimiento anual: -21%
- 3.- AIA - Valor de marca: 8,344 mdd - Crecimiento anual: +22%
- 4.- State Farm - Valor de marca: 8,314 mdd - Crecimiento anual: +6%
- 5.- AXA - Valor de marca: 5,645 mdd - Crecimiento anual: +44%
- 6.- Allianz - Valor de marca: 5,323 mdd - Crecimiento anual: +48%
- 7.- Geico - Valor de marca: 4,128 mdd - Crecimiento anual: +27%
- 8.- CPIC - Valor de marca: 3,747 mdd - Crecimiento anual: +1%



9.- MetLife - Valor de marca: 3,290 mdd - Crecimiento anual: Nuevo ingreso

10.- Travelers - Valor de marca: 2,981 mdd - Crecimiento anual: +24%

Según Fernando Álvarez el éxito de las firmas chinas Ping An, China Life y AIA se debe a la estrategia implantada de empezar desde cero en todo lo que implica el sector asegurador, con la finalidad de enfocarse y conquistar a su propio país. Han llevado a cabo una tarea compleja como es cambiar de cultura y educar a los consumidores sobre la importancia que implica contar con un seguro que ofrezca la oportunidad de solucionar inconvenientes que pueden suceder a lo largo de la vida (Millward Brown Vermeer, 2014).

Además de las empresas asiáticas ya enunciadas, la evaluación presenta a 4 compañías que han tenido un crecimiento considerable en los últimos años como son Geico, CPIC, Travelers y la norteamericana MetLife, esta última se ha integrado a la lista debido a su política de adquisiciones y a su participación dinámico en mercados internacionales.

Sin embargo las empresas europeas han sufrido un estancamiento por su falta de prácticas y enfoque en la competencia como es el caso de AXA y Allianz dos firmas sumamente importantes que han olvidado impulsar la experiencia con el cliente, lo cual les ha causado estar un tanto limitadas en su crecimiento.

### **1.1.3 Historia y Evolución del Mercado Asegurador Ecuatoriano**

La institución del seguro en el Ecuador surge de manera rudimentaria en la época Republicana, tal como lo señala Jose Alvear Icaza en su obra”

Introducción al Derecho de Seguros” donde manifiesta que ciertos agentes tenían entre sus principales actividades ser los receptores y mensajeros de compañías extranjeras, que cubrían necesidades de cierta parte de la población en el ramo de incendio.

Así mismo se menciona que la primera referencia jurídica se encontró en el Código de Comercio de Eloy Alfaro donde el contrato de seguros sale a la luz entre las actividades de comercio del país.

Antes de 1909 las empresas extranjeras tenían el monopolio del mercado asegurador ecuatoriano, además no existía un control estatal lo cual provoco varios inconvenientes dentro de este sector donde el asegurado no tenía respaldos legales para los abusos que cometían los aseguradores. (Alvear Icaza, 2000, pp. 32-33)

Es por esta razón que el Estado se vio en la necesidad de regular las actividades de las empresas aseguradoras para proteger los intereses de la población ecuatoriana que veían al seguro como un medio idóneo para enfrentar riesgos.

Por otro lado, el crecimiento del sector de la construcción, la producción agrícola y el funcionamiento del ferrocarril aportaron al auge de las exportaciones e importaciones, impulsando así al desarrollo del seguro marítimo cuyas operaciones se efectuaron en el puerto de Guayaquil. Al incrementarse la actividad aseguradora del país se abrieron las primeras aseguradoras nacionales y extranjeras.

- 1933 se dispone mediante una ley que el organismo de control para las actividades aseguradoras sea la Superintendencia de Bancos.
- 1935 se expide el primer reglamento en lo que respecta a seguros.
- 1937 se publica la ley sobre inspección y control de seguros de acuerdo al decreto ejecutivo N-130.
- 1965 se oficializa la Ley General de Compañías de Seguros, la cual se convierte en la ordenanza rectora del seguro en el Ecuador.
- 1998 la ley que se mantuvo vigente por 3 décadas es sustituida por la Ley General de Seguros la cual permanece vigente hasta la actualidad con reformas de carácter general y específico. Basadas en la Ley para la transformación Económica del Ecuador, la Ley Reformatoria a la Ley para la Transformación Económica del Ecuador y la Ley de seguridad Social.
- 2015 Las compañías de seguros pasan a ser controladas por la nueva Superintendencia de compañías valores y seguros.

A lo largo de la historia se puede evidenciar una inestabilidad en cuanto a las leyes que se han establecido para regular y controlar al seguro privado en el Ecuador, dando una mala impresión tanto al mercado nacional como al internacional puesto que causa una inseguridad jurídica, desencadenando en una escasa confianza y credibilidad.

Sin embargo en los últimos años se ha mantenido una figura jurídica estable con una normativa que ha permitido la inversión de empresas extranjeras dentro del mercado asegurador ecuatoriano.

#### **1.1.4 Concepto de Seguro**

Varios autores definen al seguro desde diferentes perspectivas, ya sea desde el ámbito financiero, jurídico y técnico. Sin embargo todos concluyen en lo expresado por el experto en seguros Ignacio Larramendi, quien señala que el seguro es una actividad económica-financiera que presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial. (Castelo Matran, 2015)

Por su parte René Bueno en la obra *Compilación de seguros*, manifiesta que:

El seguro es contrato consensual, bilateral, oneroso y aleatorio, por el cual una de las partes se compromete a indemnizar a la otra de las consecuencias dañosas o perjudiciales que ciertos riesgos precedentes de caso fortuito al que se hallan expuestas las personas y objetos, pueden ocasionarle, mediante un precio de prima que la otra ha de satisfacerle por dicha garantía. (Bueno, 2010)

En consecuencia, el seguro es un sistema de translación de riesgos donde la aseguradora se compromete a pagar una indemnización en caso que ocurrieran siniestros a cambio del pago de una prima por parte del asegurado. (Bueno, 2010)

### **1.1.5 Clases de seguro**

En un mundo cada vez más inseguro, constantemente surgen diversos riesgos que son aprovechados por el medio asegurador para brindar un servicio que mantenga tranquila a la población.

Sin embargo para efectos de comercialización, estudio, análisis u otro motivo de interés, los seguros se pueden agrupar de diferentes maneras ya sea por su naturaleza de riesgo, por el tipo de solicitante, por el número de asegurados, por su duración, por la exigencia de su contratación, etc.

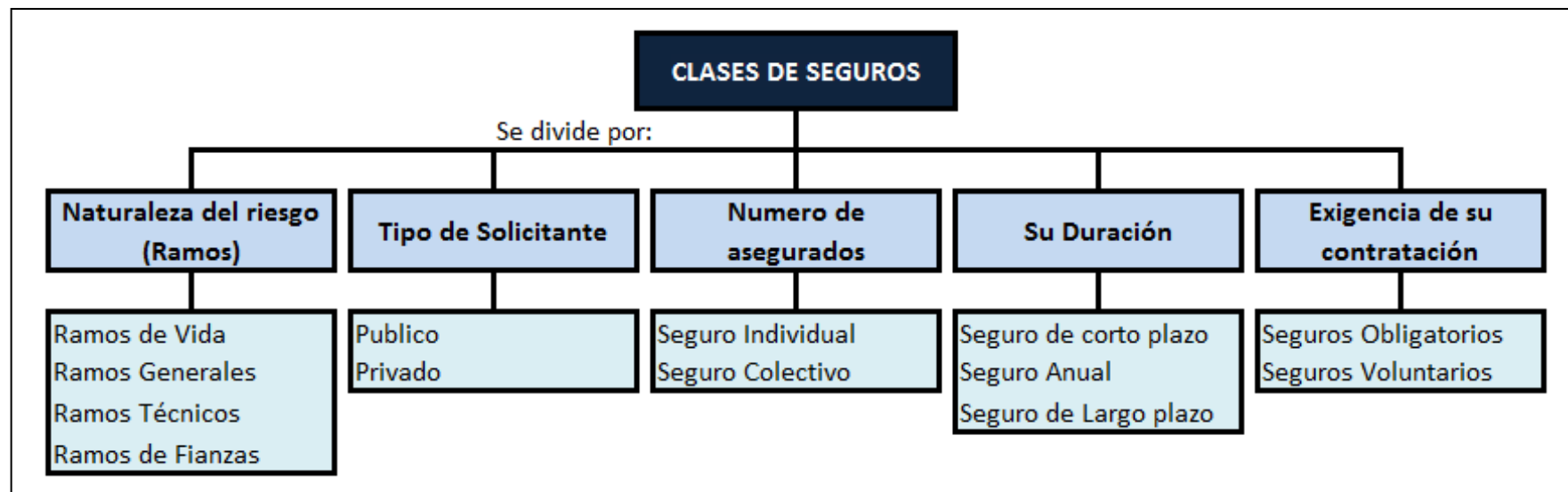


Figura 1: Clases de Seguros

#### 1.1.5.1 Naturaleza del riesgo

*Ramos de vida:* Busca garantizar la protección de las personas, cubre los daños o pérdidas que pueden ocasionarse por actos del hombre o de la naturaleza. En este segmento se encuentran los seguros de vida, asistencia médica, accidentes personales, entre otros.

*Ramos Técnicos:* Tienen como finalidad cubrir las inversiones en equipo electrónico y maquinaria, desde el momento de su instalación, montaje o construcción y ocasionalmente durante su funcionamiento.

Así mismo brinda cobertura a los riesgos de los inversionistas en sus proyectos, ya sea en el caso de plantas de energía, construcción o montaje de una nueva planta industrial. Aquí se encuentran los seguros de Equipo y maquinaria, todo riesgo de construcción, montaje de maquinaria, obras civiles terminadas, todo riesgo petrolero, etc. (Allianz, 2012)

*Ramos Generales:* Acogen a bienes tangibles, reales que pueden ser afectados o destruidos por situaciones imprevistas o accidentales, ya sea por causas originadas por el ser humano o la naturaleza. Dentro de este grupo se encuentran los seguros de robo, incendio, terremoto, inundaciones, transporte, vehículos, casco de buque, casco aéreo, dinero y valores, entre otros.

*Ramos de Fianzas:* Los seguros que conforman el ramo de fianzas garantiza al asegurado, sea este del sector público o privado, por el perjuicio económico causado por el incumplimiento de la obligación principal afianzada por parte del contratista o afianzado y comprende los siguientes seguros. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2015)

Fianza es un contrato a través del cual una aseguradora (fiador) se obliga a cumplir ante el beneficiario (Asegurado) del contrato, las obligaciones contraídas por el contratante (Contratista) en caso de que éste no lo hiciera. (Segufian, 2015)

- Cumplimiento de contrato
- Buen uso del anticipo
- Seriedad de oferta
- Garantía Técnica
- Garantía aduanera
- Ejecución de obra y buena calidad de materiales.

#### 1.1.5.2 Tipo de Solicitante

*Publico:* Es solicitado por el estado, tiene coberturas puntuales y cerradas. Un claro ejemplo es el Instituto de Seguridad Social donde se cubre necesariamente a todos los trabajadores con relación de dependencia.



*Privado:* Estos seguros son contratados por voluntad propia del asegurado, con la finalidad de resguardarse de ciertos riesgos por medio del pago de una prima estipulada en el contrato de seguro adquirido.

#### 1.1.5.3 Número de asegurados

*Seguro Individual:* Hace referencia aquellos contratos de seguros o también conocidas como pólizas donde se evidencia como beneficiario a una sola persona natural o jurídica.

*Seguro Colectivo:* Hace referencia aquellos contratos de seguros o también conocidas como pólizas, las cuales están integradas por dos o más personas naturales o jurídicas.

#### 1.1.5.4 Duración

*Seguro de corto plazo:* Se consideran de corto plazo aquellas pólizas que tienen vigencia menor a 1 año. Un claro ejemplo son las pólizas de transporte puesto que sus vigencias dependen del tiempo estimado del viaje.

*Seguro anual:* En este caso la póliza de seguros tiene vigencia 1 año, por lo general se encuentran las coberturas a bienes sobre incendio, robo, vehículos, entre otros.

*Seguro de largo plazo:* Son aquellos que se contratan con periodo de cobertura mayor a un año. Un claro ejemplo son las pólizas de vida que mantienen constante su cobertura hasta un eventual siniestro.

#### 1.1.5.5 Exigencia de su contratación

*Seguros voluntarios:* Son aquellos seguros que contratan por voluntad propia una persona o empresa que ven la necesidad de tener asegurados sus bienes ante circunstancias inesperadas, en cualquier compañía de seguros que se adapte a sus necesidades y exigencias.

*Seguros obligatorios:* Se consideran obligatorios aquellos que son ordenados por la ley o por una autoridad asignada, un ejemplo actual es el seguro del SOAT.

#### 1.1.6 Contrato de seguros

El Contrato de Seguros es un convenio a través del cual las Aseguradoras se comprometen a enmendar el daño o a pagar una suma de dinero, si ocurre un evento establecido en el mismo y el contratante o asegurado de pagar una prima con el fin de estar protegido.

El contrato de seguros tiene como fines principales:

- 1) Definir el riesgo que se ha transferido.

- 2) Determinar las condiciones en que el contrato tiene aplicación.
- 3) Establecer el procedimiento para liquidar siniestros.

Así mismo, dicho contrato se plasma en la póliza de seguros donde se manifiestan los derechos y obligaciones de las partes. Es un documento privado que contiene obligatoriamente:

- Los nombres, domicilios de los contratantes y firma de la empresa aseguradora.
- La designación de la cosa o de la persona asegurada.
- La naturaleza de los riesgos garantizados.
- El momento a partir del cual se garantiza el riesgo y la duración de esta garantía.
- El monto de la garantía.
- La cuota o prima del seguro.
- Las demás cláusulas que deban figurar en la póliza de acuerdo con las disposiciones legales, así como las convenidas lícitamente por los contratantes (San Antonio, 2013)

#### 1.1.6.1 Sujetos de la relación contractual

*Asegurador:* Persona jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los riesgos especificados en el contrato. Son las empresas de seguros legalmente constituidas tanto nacionales como internacionales.

*Solicitante:* La persona natural o jurídica que contrato el seguro, sea por cuenta propia o por la de un tercero determinado o determinable que traspassa los riesgos al asegurador.

*Asegurado:* Persona natural o jurídica interesada en la traslación de los riesgos. Es el titular del interés asegurable.

*Beneficiario:* Es la persona natural o jurídica designado por el asegurado para percibir el monto de la indemnización, capital o renta de acuerdo a la modalidad del contrato (Latina Seguros, 2014).

#### 1.1.6.2 Elementos esenciales del contrato de seguros

*Interés Asegurable:* Este principio se entenderá con facilidad si se tiene en cuenta que lo que se asegura, es decir, el objeto del contrato, no es la cosa amenazada por un peligro fortuito, sino el interés del asegurado en que el daño no se produzca.

El interés asegurable no es sólo un requisito que imponen los aseguradores, sino una necesidad para velar por la naturaleza de la institución aseguradora, sin la cual sería imposible cumplir su función protectora en la sociedad. (Fundación Mapfre, 2014)

*Riesgo Asegurable:* Es aquel que de acuerdo a su naturaleza es idóneo para ser asegurado; es decir, cumple los caracteres esenciales del riesgo al cual se encuentra expuesto. Se opone aquellos riesgos inasegurables que tienen una probabilidad mayor de riesgo.

*Suma Asegurada:* Es el valor atribuido por el Asegurador a los bienes cubiertos por la póliza y representa el límite máximo de la indemnización a pagar por el Asegurador en caso de un siniestro. Este valor es de gran importancia para el asegurado, puesto que representa la cifra que se encuentra cubierta ante el riesgo existente en el ítem asegurado.

Cuando queremos asegurar algo le damos una valoración que consideramos equivalente al valor que nos costaría reponer esa misma cosa si le ocurriera un siniestro. Dicha estimación deberá estar basada en criterios objetivos y reales, quedando fuera de lugar el enriquecimiento injusto del Asegurado al desproporcionar la suma asegurada con la realidad. (Latina Seguros, 2014)

*Prima:* Es el precio pactado por el seguro contratado, se describe como la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos

que está amparando en la póliza y es la estipulación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo señalado en el contrato.

Cabe destacar la importancia que toma el valor de la prima neta (antes de impuestos) para las aseguradoras, puesto que es la base imponible para los agentes de retención y es el valor con el cual se realiza el pago de comisiones a los agentes productores de seguros.

### **1.1.7 Agentes productores de seguros**

Los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros o también conocidos como brokers deben poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones y obtener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos.

Así mismo, para empezar con sus operaciones deben obtener de la Superintendencia de Bancos y Seguros la credencial y los certificados de autorización por ramos; para lo cual se presentarán a rendir una prueba de valoración de conocimientos por cada ramo, de acuerdo con el cuestionario de preguntas elaborado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Una vez con la credencial aprobada, los brokers realizan negociaciones para empezar a trabajar con las empresas de seguros bajo un contrato de agenciamiento, en el cual se estipula el valor de las comisiones que recibirá por cada contrato de seguros que genere para la empresa. Así mismo, se

mencionan los ramos que tiene autorizado comercializar bajo la aprobación de su credencial de agente productor de seguros.

Aseguradora del Sur actualmente trabaja con más de 360 agentes productores de seguros a nivel nacional, su porcentaje promedio para el pago de comisiones en todos los ramos es del 17% en relación a la prima neta, adicional se otorga un bono de cumplimiento para aquellos que superan el presupuesto semanal establecido al inicio del año comercial.

### **1.1.8 Reaseguro**

Según Blanca Romero Matute en su obra “El Reaseguro Tomo I”, define al reaseguro como un contrato en el que una parte, el reasegurador, acepta a cambio de una prima establecida, indemnizar total o parcialmente al asegurador por la responsabilidad que este último adquiera como consecuencia de la suscripción de una póliza de seguros.

En consecuencia, el reaseguro es el método por el cual una aseguradora cede parte de los riesgos que asume con el fin de reducir el monto de su posible pérdida. En términos sencillos, el reaseguro es considerado “el seguro del seguro”.

Este tipo de operaciones se producen cuando un asegurador desea recortar el monto de las indemnizaciones que debe cubrir ante un posible siniestro. Para

esto establece un nuevo contrato con un reasegurador, sin modificar la relación ya establecida con sus propios clientes. (WordPress, 2013)

### **1.1.9 Organismo de control**

A partir del 12 de septiembre de 2015 la superintendencia de compañías, valores y seguros, asume el control y parte de la regularización del sector de seguros privados, misión que ha estado a cargo de la Superintendencia de Bancos.

Esta sustitución del órgano de control se origina en la reforma al artículo 312 de la constitución, aprobada por consulta popular a inicios de 2011, la que dispuso que las actividades financieras en el Ecuador debían desvincularse de las no financieras, entre las que se encuentran las del sistema de seguro privado. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2015)

En cumplimiento de la disposición constitucional, la Superintendencia de Bancos, órgano de control y regulación en esa época, expidió la normativa que reguló el proceso de desinversión de los accionistas mayoritarios y administradores de instituciones financieras en el sector real, normas que fueron complementadas con una reforma a la entonces vigente Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y finalmente confirmadas por el Código Orgánico Monetario y Financiero. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2015)



Así mismo, las personas y entidades del sistema de seguros privados deberán presentar los mismos reportes que actualmente envían a la Superintendencia de Bancos, sin variación alguna hasta nueva instrucción.

De acuerdo al marco jurídico que regula las actividades de la Superintendencia, se establece que sus principales funciones son:

- Supervisar en forma regular y permanente las actividades de las entidades controladas (aseguradoras, reaseguradoras, peritos, asesores productores de seguros, e intermediarios de reaseguros), mediante auditorías in situ y extra situ, vigilando que su accionar se ciña a las leyes y normas, con el fin de asegurar su solvencia patrimonial y rectitud de procedimientos, en salvaguarda de los intereses de los usuarios y del sistema.
- Atender y resolver reclamos y denuncias que presenten usuarios contra entidades controladas.
- Sancionar a las entidades controladas infractoras de la ley.
- Expedir normativa que es de su competencia, y proponer normativa que corresponde expedir a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

- Disponer la adopción de programas de regularización a las empresas controladas que por su situación lo requieran, así como la intervención, disolución y liquidación forzosa.
- Conocer y aprobar actos societarios de las entidades controladas, como son la constitución, fusión, reformas estatutarias, cambio de denominación.

## 1.2 CRÉDITO, COBRANZAS Y CONTROL INTERNO

### 1.2.1 Crédito

El crédito es una operación financiera donde una persona (acreedor) presta una suma determinada de dinero a otra persona (deudor), en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera. (CR Hoy, 2014)

John Stuart Mill en su Economía Política definió al crédito como el permiso para utilizar el capital de otro. Existe crédito siempre que exista un contrato a término ya sea escrito o verbal, esto es, un contrato que genere obligaciones entre las partes. Por eso en su aceptación jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar y por la otra, el acreedor tiene derecho a demandar el pago.

#### 1.2.1.1 Crédito a nivel mundial

El crecimiento del crédito mundial aumentará hasta cuatro por ciento este año luego de haberse desacelerado a 2,5% durante 2014, señaló Fitch Ratings en su informe Macro-Prudential Risk Monitor. Las actividades mundiales de préstamo real se recuperarán este año impulsado por la recuperación en los países desarrollados, dijo la compañía calificadora con sede en Londres. (Fitch Ratings, 2015)

Sin embargo, en Asia, la región de crecimiento más rápido, el incremento del crédito real se desacelerará fuertemente este año, en particular en los países del sudeste asiático, dijo Fitch. El crecimiento real del crédito asiático fue de más de 10% en 2014.

Se espera que el crecimiento del crédito en América Latina no genere un mayor cambio negativo y por ello la región se convertirá en la de crecimiento más rápido durante el 2015. Se pronostica que la región de Medio Oriente y Africa, en contraste, tenga una mejoría leve en el crecimiento del crédito a un ritmo promedio de entre 4% y 5%, señaló Fitch. (Fitch Ratings, 2015)

#### 1.2.1.2 Principios de la gestión de créditos

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, fundamentados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la

misma cuenta con parámetros claramente establecidos que ayuden a una correcta suscripción y otorgamiento de crédito tales como los siguientes:

**Desde la Perspectiva de la empresa:** Es importante analizar varios aspectos para otorgar crédito a sus clientes, a fin de ofrecer sus bienes o servicios con distintas modalidades de pago, sin afectar los beneficios y objetivos empresariales.

- **Rentabilidad**

El apropiado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad para la empresa.

- **Objetividad**

El análisis de las solicitudes de crédito deben ser evaluados y calificados en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.

- **Innovación**

Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

- **Competitividad**

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

- **Liquidez**

Es importante medir la capacidad de pago que tiene el cliente para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir, el dinero en efectivo que dispone para cancelar las deudas.

- **Control**

Es necesario implementar constantes auditorias en las actividades de crédito a fin de evitar inconvenientes con elementos que premeditadamente pueden hacer uno indebido de sus beneficios.  
(Torres , 2014)

**Desde la perspectiva del cliente:** Al solicitar crédito en algún establecimiento o empresa para adquirir bienes o servicios, es indispensable tener en cuenta ciertos parámetros para cumplir con las obligaciones que se van adquirir.

- **Liquidez**

Es primordial tener presente la capacidad de pago que se tiene para hacer frente a la deuda que se desea adquirir, analizando tanto los ingresos como gastos que se poseen mensualmente.

- **Garantía**

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma y garantizar el cumplimiento de lo adeudado por parte del cliente.

#### 1.2.1.3 Crédito en el mercado asegurador

La disputa entre aseguradoras por captar la mayor cantidad de clientes se origina en aspectos como las coberturas, valor de la prima y las formas de pago que se ofrecen. En tal sentido, las compañías de seguros que operan en el Ecuador buscan constantemente la manera de facilitar el pago de primas al público en general sin afectar la liquidez de la empresa.

Por lo cual, la mayoría de aseguradoras ofrecen pólizas financiadas a ser pagadas con débito bancario u orden de cargo a diferentes plazos de acuerdo a los productos que se ofertan.

El crédito se concede a personas naturales y jurídicas sin la necesidad de seguir parámetros establecidos, en algunos casos se analiza el crédito que se otorgara, y en otros no. Así mismo las aseguradoras según su criterio brindan crédito directo con plazos mayores a 3 meses a sus clientes y brokers especiales.

De esta forma, las compañías de seguros buscan beneficiarse con la fidelización de sus clientes y agentes productores de seguros, buscando cerrar negocios a mayor escala. Sin embargo, si no existe un proceso adecuado en la concesión de crédito, se puede desencadenar varias consecuencias como un incremento en cartera, cancelación de pólizas por falta de pago, incremento en gastos administrativos, etc.

### **1.2.2 Cartera y Cobranza**

La cartera de crédito representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas. (González Leiva, 2013)

Por su parte, la cobranza se denomina al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida

por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución. (ESCA, 2013)

En cuanto al departamento de cobranzas, es un área que debe trabajar en forma coordinada con otros departamentos afines, como el de contabilidad, el de finanzas y el de ventas. Así, por ejemplo, recibirá un informe del departamento de contabilidad en lo que respecta a cuentas por cobrar vencidas o a punto de vencerse a efectos de poder cumplir con la cobranza en esos tiempos. Por otra parte, el sector de cobranzas deberá enviar informes al sector financiero para que se tenga noción de las entradas de efectivo que se han visto efectivizadas. Finalmente, el departamento de ventas es el que dará cuenta aproximada del volumen total a tener en cuenta para realizar el trabajo de realizar cobros. (ESCA, 2013)

#### 1.2.2.1 Principios de la cobranza

La rotación de capital es fundamental para lograr una economía sana dentro de cualquier empresa, esto quiere decir la cantidad de veces que se invierte el dinero y se recupera. En efecto, vender y cobrar son actividades esenciales e importantes que deben tener parámetros claramente definidos en los procesos de las compañías.

Una de las funciones de la administración de cartera es la cobranza, la cual no será muy necesaria mientras el crédito sea concedido bajo



medidas establecidas y por otro lado se maneje una gestión de cobranzas ordenada.

### *Principios Básicos*

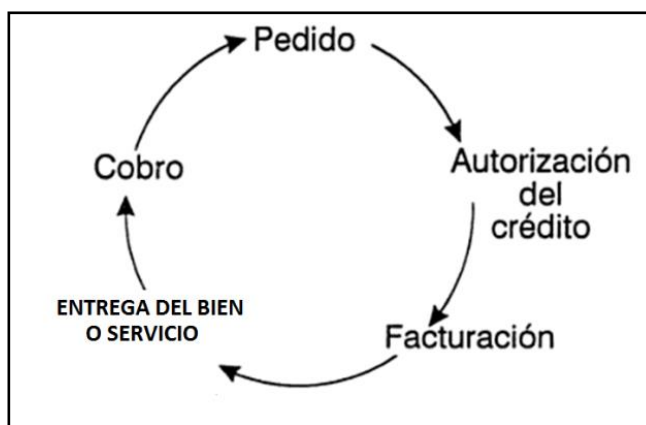
1. El crédito no es un favor que se concede, sino un servicio que se vende.
2. Todo buen cliente si no se le cuida puede pasar a ser un “mal cliente”, pero si se le trata profesionalmente es susceptible de mejorar.
3. La gestión de cobro se debe realizar de modo que sea productiva, generadora de nuevas ventas y de incremento de buena imagen del acreedor.
4. La cobranza debe planearse, no se debe improvisar pues esto lleva al fracaso.
5. Debe ser un proceso de educación al cliente y debe realizarse permanentemente con todos los deudores.
6. Es la acción por medio de la cual el acreedor recuerda al deudor su promesa de pago.
7. Debe realizarse en forma amable, aún en el caso de que se realice jurídicamente.

8. Exige tacto y firmeza por parte del cobrador.
9. Debe buscar el pago sin perder la confianza del deudor.
10. Debe tener en cuenta la personalidad de cada deudor para darle su adecuado tratamiento.
11. En cada cobro se juega la imagen del acreedor, por lo tanto, siempre se debe buscar la recuperación del dinero, conservar la imagen y seguir contando con la confianza del cliente y su preferencia hacia la empresa. (Blumenfeld, 2009)

#### 1.2.2.2 Objetivos de Cobranza

El objetivo principal de la cobranza radica en realizar gestiones efectivas para mantener al día los créditos de los acreedores, diseñando estrategias y herramientas de recaudo efectivo para evitar altos índices de morosidad y así lograr liquidez para el capital de trabajo de la empresa.

De igual manera es importante cerrar el círculo de la venta, el cual se manifiesta de la siguiente manera.



**Figura 2: Proceso de cobranza**

**Fuente:** Estrategias de Cobranza, Molina Aznar Victor

Indudablemente pueden existir varios pasos intermedios entre los puntos señalados, sin embargo se evidencia un proceso genérico de cómo operan las empresas. La cobranza debe realizarse de tal manera que el cliente se sienta satisfecho ante la gestión y trato recibido por parte del encargado de cobranza, puesto que al ser una actividad no grata para los clientes, el manejo de relaciones humanas debe ser primordial entre las características del personal a fin de precautelar la relación con el cliente.

#### 1.2.2.3 Procedimiento de cobranzas

Los procedimientos de cartera deben ser planificados y realizados con anticipación, a fin de lograr una secuencia de etapas y pasos ordenados para obtener el pago de los saldos pendientes del deudor sin ser monótonos ni causar mal estar al cliente.

Todo procedimiento de cobranza tiene 4 etapas tradicionales como el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia, y finalmente la acción drástica.

### **Recordatorio**

Esta es una etapa preventiva en la cual se recuerda al deudor sobre el pago que debe realizar con días de anticipación, con la finalidad de evitar que presente mora en su obligación.

Una manera efectiva en esta instancia es una llamada, un mensaje sutil o a su vez el envío de un aviso de vencimiento o estado de cuenta. Estos mecanismos sirven como recordatorio al deudor para que pueda identificar el valor y las fechas máximas de pago.

Para clientes no locales este aviso debe ser enviado a tiempo, eligiendo la vía más rápida y segura previa verificación de domicilio del deudor. El uso de mensajería interna, Courier o contratar empresas de mensajería son las más ajustadas para este servicio.

La prontitud con la que se entrega el primer aviso es esencial dentro del procedimiento de cobranza, así como informar la importancia que implica el realizar pago a tiempo. Si estas actitudes captan atención del deudor entonces alcanzaremos una respuesta rápida a nuestro requerimiento.

**Solicitar respuesta**

Los deudores que no den respuesta de pago ante el primer aviso de recordatorio, pasan automáticamente a la siguiente etapa de gestión. De igual manera, se les contactara al cabo de 3 a 5 días de la fecha de vencimiento informando que se encuentra en mora y solicitando un motivo por el cual no ha cancelado su deuda.

La finalidad de la segunda etapa es generar mayor presión al deudor para que realice el pago lo más pronto posible, averiguar el motivo de la demora de su pago y provocar una reacción con el mismo. En caso que el cliente sea local después del segundo aviso, es recomendable enviar al cobrador a realizar una visita.

En caso que el deudor haga caso omiso a las gestiones realizadas, se utilizara todos los medios de cobranza para informar al cliente sobre saldo pendiente de pago, y que el mismo debe ser cubierto de manera urgente.

**Insistir en el pago**

Si las gestiones anteriores no han dado resultado después de 30 días de vencimiento, la siguiente etapa debe ser más drástica en las acciones de cobranzas donde se toma una actitud de insistencia y persecución para obtener el pago respectivo.

Se solicita al deudor realizar el pago urgente para no generar conflictos en las relaciones comerciales que mantienen, en este proceso se puede comprender intentos más severos, directos e insistentes mediante teléfono, celulares, cartas notariales e inclusive visitas del jefe de cobranza.

### **Adoptar medidas decisivas**

Una vez vencido el tiempo determinado que establezca la empresa desde la última notificación se deben tomar decisiones drásticas, previo un filtro realizado a los deudores bajo el análisis que arroje las gestiones preliminarmente ejecutadas. Se puede realizar una segmentación de clientes con mora en 2 grupos de acuerdo a su situación actual.

En el primer grupo se encuentran los deudores que tienen intenciones de realizar el pago, sin embargo presentan dificultades a corto plazo para cumplir con sus obligaciones. En esta situación se puede establecer un convenio de pago permitiéndoles realizar ingresos parciales hasta sanear su deuda.

En el segundo grupo se encuentran los deudores que tienen posibilidades de realizar el pago y no lo efectúan o se resisten hacerlo. En esta instancia la empresa está facultada para enviar el caso a un abogado especialista o a un asesor legal, donde las acciones inmediatas serán la cobranza pre judicial o judicial.

#### 1.2.2.4 Herramientas para la gestión de cobro

Llamadas telefónicas: Constituye la herramienta más utilizada al momento de realizar gestión de cobro, puesto que permite retroalimentación y dialogo con el deudor. Es necesario desarrollar un protocolo de comunicación para cada segmento de cartera en cuanto a días de mora al momento de realizar llamas telefónicas.

Correos electrónicos: Esta vía es sumamente útil cuando el deudor necesita información detallada sobre su deuda o en su defecto como recordatorio. Es un método directo y efectivo que permite adjuntar estados de cuenta o avisos de vencimiento con toda la información de su deuda.

Mensajes a teléfonos celulares: El auge de los teléfonos celulares y el avance de las telecomunicaciones brindan una alternativa eficiente para la gestión de cobro. Se ha convertido en una herramienta que ha generado excelentes resultados al momento de recordar al deudor sobre su saldo pendiente.

Cartas: este método tiene como objetivo principal tener un acercamiento formal con el deudor previo a medidas más drásticas de cobranza. Es importante persuadir al cliente para que realice el pago y al mismo tiempo que conserve su buena voluntad.

Visitas Personales: Es un procedimiento costoso, sin embargo se utiliza cuando no se puede recurrir a instancias legales o cuando el cliente no da respuesta alguna a las demás herramientas de cobranza. Se negocia un plan de pagos con el deudor buscando una solución inmediata al problema.

#### 1.2.2.5 Factores internos y externos que afectan a la cobranza

En toda empresa existen factores internos y externos que afectan a la cobranza, los cuales se deben identificar para tomar medidas adecuadas en el tiempo correcto y así evitar con anticipación problemas financieros.

##### **Factores Internos**

Se denomina factores internos a todo aquello que se origina dentro de la empresa y afecta directamente a la recaudación de cartera. Dentro de los factores internos que afectan la cobranza están, entre otros, los siguientes:

- La mala calidad del producto que se ofrece a los clientes.
- Promesa indebidamente no cumplidas por parte de los vendedores, o bien por parte del personal del Departamento de crédito y cobranzas.



- Por las falsedades de los vendedores respecto a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.
- Por no haberse prestado el servicio o si este no fue satisfactorio para el cliente.
- Debido al mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Falta de revisión y seguimiento de la cartera de la empresa.

### **Factores Externos**

Son aquellos que pueden serlo de manera general o bien particular, como el caso de medidas gubernamentales que afectan a todos los negocios, o las estrategias que implementan las empresas líderes a nivel mundial que ocasionan secuelas en todo el mercado al cual pertenecen. Los factores externos pueden referirse a lo siguiente:

- Una situación económica mala en alguna o algunas regiones, o bien en todo el país.
- La agitación política prevaleciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente, o bien, a nivel nacional.
- Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.

- Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente.
  - Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.
  - Toma de decisiones en empresas líderes a nivel mundial.
  - Incumplimientos por parte de los proveedores de la empresa que llevan a esta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.
- (Molina Aznar, 2008)

#### 1.2.2.6 Cobranza en el mercado asegurador

En el mercado asegurador no existen procedimientos claramente definidos para el manejo de cartera vencida, originada por la excesiva emisión de pólizas que en varios casos no se logra culminar con el pago de prima. Sin embargo se manejan procesos de cartera específicos para brindar a los agente productor se de seguros un servicio de información sobre los estados de cuenta que mantienen sus clientes con la empresa.

Entre sus principales actividades se encuentra la administración de cartera de un grupo de clientes asignados, manejo de comisiones a brokers, realizar devoluciones de dinero en casos de cancelación de pólizas, soporte e información a clientes sobre la deuda que mantienen con las compañías de seguros, gestionar la recaudación de cartera, entre otros.

### **1.2.3 Control Interno**

El control interno se define como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tiene por objeto asegurar eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la empresa. (Fernández, 2012)

El control interno es un instrumento aplicable a todas las áreas de una empresa y de su efectividad depende para que la alta dirección obtenga la información necesaria para tomar decisiones y aplicar acciones correctivas en el lugar donde se requiera.

Por consiguiente, el control interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

#### **1.2.3.1 Importancia del control interno**

Es necesario que toda organización implemente un apropiado control interno sobre las operaciones y procedimientos que se realizan dentro de la misma, con el objetivo de identificar posibles fallas de las actividades de un proceso determinado y tomar correctivos para impedir que sucedan en futuras ocasiones.

Detecta las irregularidades, errores y encamina a una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas corporativos, para que así las personas encargadas del control puedan ser más profundas en el análisis de transacciones y manejos empresariales que se están realizando.

De esta forma se pretende aumentar la eficiencia en las acciones de los procesos en la compañía, contribuyendo al alcance de los objetivos y estrategias empresariales.

#### 1.2.3.2 Ventajas y desventajas del control interno

##### **Ventajas**

- Previene pérdida de recursos.
- Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regularizaciones.
- Apoya a la entidad a lograr su correcto desempeño y metas de rentabilidad.
- Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.

- Puede ser un soporte para garantizar la confiabilidad de sus informes financieros.

### **Desventajas**

Un control interno que no se adapte a las necesidades de la organización, puede generar información errónea y poco creíble, la misma que impide tomar decisiones acertadas a favor de la empresa.

De igual manera, si el control interno está mal planificado o ejecutado puede ocasionar frustración o apatía en todos quienes intervienen en el mismo. Además, si es demasiado riguroso, la adaptación en la organización puede ser muy tediosa y por ende será difícil de sostener en el tiempo.

Tal vez la mayor desventaja con el control interno es que puede causar un relajamiento en auditores de la empresa, siendo estos últimos excesivamente dependientes del sistema de control interno, lo que lleva consigo a que se descuiden otras medias de control y fraudes adyacentes a sus funciones.

#### **1.2.3.3 Elementos del Control Interno**

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

*Ambiente de control:* Esta dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

*Evaluación de riesgos.* Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

*Procedimientos de control.* Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar la medidas necesarias para afrontar los riesgos.

*Supervisión.* Mediante en monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoria Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoria Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.

*Sistemas de información y comunicación.* Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración. (ACFI, 2014)

#### 1.2.3.4 Control Interno en el mercado asegurador

De acuerdo al artículo 89 de la Ley General de instituciones del sistema financiero, dispone que las instituciones del sistema financiero y seguros están obligadas a mantener sistemas de control interno que permitan una adecuada identificación de las personas que efectúan transacciones con la institución. (Junta Bancaria del Ecuador, 2013)

Por otro lado, la Asociación Internacional de Supervisión de Seguros IAIS, menciona que los aseguradores tengan establecidos controles internos que sean adecuados para la naturaleza del negocio, para los sistemas de vigilancia y para el desarrollo de reportes al directorio que permita a la gerencia monitorear y controlar las operaciones.

En efecto, las empresas de seguros y compañías de reaseguros mantendrán obligatoriamente comités permanentes de auditoría, en

calidad de comités del directorio, a fin de que fortalezcan el sistema de controles internos, de la auditoría interna y de la auditoría externa. (Junta Bancaria del Ecuador, 2013)

El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del directorio, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la entidad: asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos y vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.

Es por ello que todas las aseguradoras que operan en el Ecuador mantienen una estructura definida para el cumplimiento de las normativas impuestas por el ente de control, donde procuran tener controles internos eficientes y evitar cualquier sanción en la que puedan incurrir.



## **2 SITUACIÓN ACTUAL DE ASEGURADORA DEL SUR**

En el presente capítulo se examinara la situación actual de Aseguradora del Sur, verificando los procedimientos actuales que manejan para la concesión de crédito, así como las políticas y funciones del proceso de cartera y cobranza.

A su vez, se presentara un análisis de la cartera nacional a septiembre del 2015, junto con la segmentación que se realiza por cada línea de negocio y las causas que ocasionan cartera vencida en cada una de ellas.

### **2.1 ESTADÍSTICAS DEL MERCADO ASEGURADOR EN EL ECUADOR**

Durante el 2015 el sistema de seguros en el Ecuador se ha visto condicionado por los cambios en las regulaciones y las políticas económicas. Por lo tanto, se presenta un escenario de incertidumbre por el riesgo de cambio en la normativa y por las exigencias que se presentan para continuar operando dentro del mercado asegurador local.

En los últimos años se ha generado una reducción considerable de empresas aseguradoras en el país. En el 2012 se registraron 42 compañías, pasando a ser 38 entidades en el 2013 y en la actualidad se mantienen 35 empresas de seguros.

Cabe destacar, que la reducción se produjo principalmente por la fusión y compra de algunas empresas como Rio Guayas con Ace Seguros, Cervantes con Panamericana para pasar a ser Liberty Seguros, la fusión entre Produseguros con Seguros

Equinoccial, entre otras. Asimismo se ocasiono la liquidación forzosa de compañías como Seguros Bolívar, Primma, Censeg y Coopseguros, las cuales fueron liquidadas entre el 2013 y 2014.

De las 35 instituciones que presentaron balances a diciembre del 2014, se verifico que 27 pertenecen a seguros generales y 8 operan en seguros de vida. Por su parte, el sistema de seguros privados registra a diciembre del 2014 una tasa de crecimiento del 12,7% respecto a diciembre del 2013, siendo muy inferior al porcentaje de crecimiento que se reportó entre el 2011 y 2012 que fue del 29.7%. (Zavala, Especial Seguros, 2015)

Por otra parte, es importante señalar que la producción de las empresas de seguros se mide en base cantidad de primas emitidas obtenidas, las cuales representan el eje fundamental del giro de negocio de una aseguradora y su principal fuente de ingresos.

Las primas emitidas conciernen a la numero de seguros que se contratan previo a una cotización, mientras que los costos de siniestro corresponden a la cantidad de pagos que realiza una aseguradora ante un evento inesperado para la cual fue contratado el seguro.

En efecto, el margen de contribución de las aseguradoras en gran parte proviene de la diferencia entre la prima neta emitida y el costo de siniestro pagado, es por ello que resulta fundamental efectuar un adecuado análisis de riesgo para generar mayores márgenes de rentabilidad en las compañías de seguros.

El mercado de seguros privados en el Ecuador registra una prima neta emitida a diciembre del 2014 de USD 1.703 millones, lo que representa un crecimiento del 2,6% respecto al 2013 (Zavala, Especial de Seguros, 2015). Las 5 aseguradoras que registran mayor emisión de primas netas a diciembre del 2014 son las siguientes.

**Tabla 1: Rankig de Aseguradoras en el Ecuador por producción de prima neta**

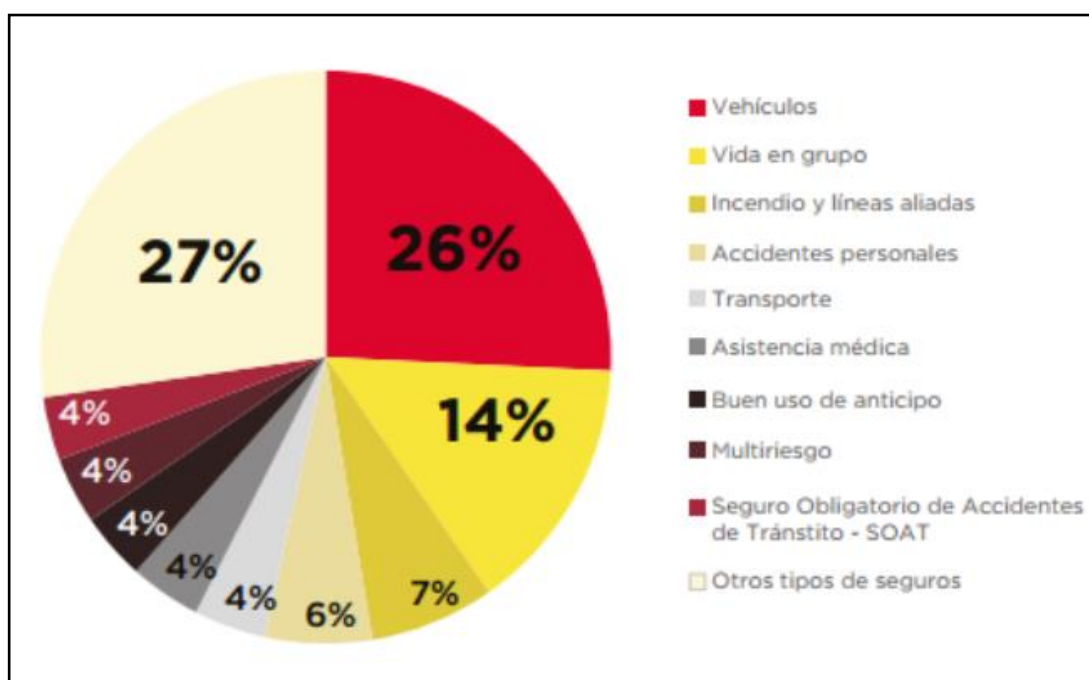
<b>Empresas</b>	<b>Prima Neta Emitida</b>	<b>Tasa de Crecimiento Anual</b>
Seguros Sucre	USD 193,5 Millones	3,8%
Seguros Equinoccial	USD 175,1 Millones	8.9%
QBE	USD 154,7 Millones	-0,3%
ACE	USD 134,4 Millones	0.9%
Seguros Pichincha	USD 93,8 Millones	14,4%

**Fuente:** Revista EKOS, Especial de Seguros, Quito – Ecuador

Cabe destacar, que del total de primas emitidas durante el 2014, el 25,8% corresponde a vehículos, el 14,5% a seguros de vida, el 7,1% a seguros de incendios y líneas aliadas, el 6.1% a seguros de accidentes personales, entre los principales ramos de seguros.

Lo que significa que actualmente en nuestro país lo que más se asegura, son los vehículos. (SBS, 2015)

Figura 3: División del Mercado asegurador ecuatoriano por ramo



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

A Junio del 2015 se elaboró el último registro de primas netas emitidas (Pagadas) donde se evidencia que Seguros Equinoccial es el puntero del mercado con el 11,30% de primas netas emitidas, seguido de QBE con el 10,58% y Seguros Sucre con el 9,50%. De las 35 instituciones que permanecen en el sistema de seguros, 15 de ellas han producido el 81,58% de primas a junio del 2015.

A continuación se presenta el listado de las empresas que se encuentran presentes en el mercado asegurador ecuatoriano, y el valor de primas emitidas a Junio del 2015.

**Tabla 2: Empresas dentro del mercado asegurador ecuatoriano**

EMPRESA	Junio 2015	% Concentración	Suma Acumulada
EQUINOCCIAL	89.916.257	11,30%	11,30%
COLONIAL	84.166.486	10,58%	21,88%
SUCRE	75.552.889	9,50%	31,38%
ACE	68.971.763	8,67%	40,05%
PICHINCHA	51.306.099	6,45%	46,50%
AIG METROPOLITANA	42.574.348	5,35%	51,85%
ASEGURADO DEL SUR	38.073.157	4,79%	56,63%
EQUIVIDA	34.102.883	4,29%	60,92%
LIBERTY SEGUROS S.A.	30.209.602	3,80%	64,72%
MAPFRE ATLAS	27.814.275	3,50%	68,21%
ECUATORIANO SUIZA	27.081.329	3,40%	71,62%
PAN AMERICAN LIFE	22.529.689	2,83%	74,45%
UNIDOS	22.525.665	2,83%	77,28%
ROCAFUERTE	17.468.617	2,20%	79,47%
LATINA SEGUROS	16.725.889	2,10%	81,58%
CONFIANZA	15.202.284	1,91%	83,49%
GENERALI	14.708.807	1,85%	85,34%
ALIANZA	12.010.370	1,51%	86,85%
HISPANA	11.820.482	1,49%	88,33%
ORIENTE	11.684.305	1,47%	89,80%
SWEADEN	10.412.733	1,31%	91,11%
BUPA	9.001.986	1,13%	92,24%
CONDOR	8.824.799	1,11%	93,35%
BMI	8.307.151	1,04%	94,39%
INTEROCEANICA	7.903.712	0,99%	95,39%
VAZ SEGUROS	6.920.739	0,87%	96,26%
LA UNION	6.586.136	0,83%	97,09%
COLVIDA	4.914.374	0,62%	97,70%
CONSTITUCION	3.523.171	0,44%	98,15%
BALBOA	3.219.840	0,40%	98,55%
LONG LIFE SEGUROS	3.186.831	0,40%	98,95%
COFACE S.A.	2.590.634	0,33%	99,28%
LATINA VIDA	2.348.609	0,30%	99,57%
TOPSEG	2.275.867	0,29%	99,86%
COLON	1.131.809	0,14%	100,00%
BOLIVAR	0	0,00%	100,00%
CAUCIONES S.A.	0	0,00%	100,00%
CENSEG	0	0,00%	100,00%
CERVANTES	0	0,00%	100,00%
COOPSEGUROS	0	0,00%	100,00%
PANAMERICANA	0	0,00%	100,00%
PORVENIR	0	0,00%	100,00%
PRIMMA	0	0,00%	100,00%
PRODUSEGUROS	0	0,00%	100,00%
RIO GUAYAS	0	0,00%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>795.593.586</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## 2.2 CONTEXTO ACTUAL DE ASEGURADOR DEL SUR

### 2.2.1 Descripción del Negocio

Aseguradora del sur es una compañía de seguros y reaseguros con más de 20 años en el país. Sus productos y servicios están enfocados en cubrir riesgos de accidentes personales, fianzas, ramos generales y vehículos.

Generando una variedad de productos que hacen a la empresa atractiva para la comunidad. Actualmente posee sucursales en Ambato, Cuenca, El Coca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Quito Sur, Santo Domingo, Riobamba y la matriz en Quito. Trabajando directamente con clientes y agentes productores de seguros en pólizas de los diversos ramos que comercializa.

### 2.2.2 Misión

“Somos una Aseguradora solida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador, proporcionando confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva”.

### 2.2.3 Visión

“Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2015”

### **2.2.4 Why Empresarial**

En base a las creencias, propuesta de valor y producto que pretende Aseguradora del sur ofrecer a sus clientes y agentes productores de seguros, ha desarrollado el Why Empresarial con el cual especifica su enfoque institucional.

- ¿Qué? Empresa de seguros para mí, para mi auto, para mi hogar, para mi hogar, para mi empresa, para mis garantías y para mis cuentas públicas.
- ¿Cómo? Generando experiencia emocional para el cliente de manera simple y rápida.
- ¿Por qué? Creemos en la innovación, prevención, protección del legado futuro.

### **2.2.5 Objetivos**

Los objetivos de Aseguradora del Sur se relacionan directamente con las metas empresariales en tres segmentos.

- Experiencia: Garantizar la experiencia del cliente interno y externo a través de un servicio integral único.
- Rentabilidad: Ser rentables patrimonialmente.

- Tecnología: Garantizar la eficiencia y eficacia del modelo de negocio a través de plataformas tecnológicas alineadas e integradas a la estrategia institucional.

### **2.2.6 Valores**

Para el desarrollo adecuado de las actividades dentro de la institución, Aseguradora del Sur considera fundamental los siguientes valores.

- Amor.
- Pasión por la calidad y el servicio.
- Credibilidad.
- Pasión por la creatividad.
- Frontalidad.

#### **Amor**

Efectuar cada acción dentro de la empresa con amor, manteniendo una actitud orientada al servicio y generando bienestar para el bien común.

#### **Pasión por la calidad y servicio**

Exceder las expectativas tanto de clientes internos y externos en respuesta a sus diversas necesidades, reflejando en cada acción una cultura de cero errores.



**Credibilidad**

Es la capacidad de inspirar confianza en otros, a través de acciones coherentes entre lo que se dice y se hace, apalancándose en pleno conocimiento y dominio de las diversas situaciones del entorno.

**Pasión por la creatividad**

Promover y practicar en toda organización un pensamiento creativo y una iniciativa constructiva que ayude a resolver problemas de manera innovadora, original y enfocada en la generación de nuevas ideas orientadas al desarrollo del negocio.

**Frontalidad**

Capacidad de afrontar un conflicto y el entorno que lo rodea, minimizar consecuencias y llegar a acuerdos, de tal modo, que se evite la rumorología y roces innecesarios entre los implicados, diciendo siempre las cosas de forma clara, directa y constructiva.

**2.2.7 Estructura Organizativa**

Aseguradora del sur presenta una estructura transversal entre los procesos que conforman el núcleo del negocio, lo cual permite una interacción más rápida y efectiva entre todos los canales de producción.

Los procesos que conforman el HOLDING o CORPORACIÓN, son el soporte de toda la estructura organizacional. Dentro de este grupo se encuentra el proceso administrativo, tecnológico, riesgos, legal, contabilidad, marketing, entre otros. En tal sentido, entre sus objetivos está el velar por el funcionamiento adecuado de la empresa, el cumplir con las obligaciones exigidas por la superintendencia de bancos y seguros, desarrollar nuevos productos, brindar todo el soporte tecnológico, efectuar estrategias de mercadeo, etc.

El STAFF está conformado por la presidencia ejecutiva, la vicepresidencia comercial y la vicepresidencia financiera - administrativa quienes junto a líderes de procesos específicos forman el comité estratégico de la empresa.

Dentro del equipo de Business Coach están los procesos de Reaseguros y operaciones, quienes apoyan a las unidades de servicio en asuntos técnicos de seguros y autorizaciones especiales.

Las unidades de servicio al cliente se manejan paralelamente entre las líneas de negocio y los ejes facilitadores. Son quienes dan el front al cliente o broker desde la cotización de un seguro hasta la emisión y cobro de la póliza.

Existen 5 líneas de negocio en Aseguradora del sur, las cuales son:

- Línea de Individuales
- Línea de Corporativos
- Línea de Masivos
- Línea de Cuentas Públicas
- Línea de Garantías

Cada una de ellas está formado por Ejecutivos comerciales, ejecutivos de cartera, emisores y ejecutivos de reclamos.

### **2.2.8 Líneas de negocio**

Aseguradora del sur comercializa sus paquetes de seguros mediante líneas de negocios las cuales tienen especificaciones diferentes y beneficios particulares en sus coberturas y primas.

#### **2.2.8.1 Individuales**

La línea de individuales concentra a todos los clientes en aquellos que contratan el seguro con la figura de persona natural en ramos generales, accidentes personales y vehículos, ya sean estos últimos propios o familiares.

El 80% de producción se desarrolla en pólizas de vehículos, lo que permite adaptar estrategias de negociación enfocadas en coberturas del mercado automotriz que se adapte a las necesidades de cada cliente.

#### 2.2.8.2 Corporativos

En la línea de Corporativos se encuentran clientes que contratan pólizas de seguros bajo la figura de personas jurídicas en ramos generales, accidentes personales y vehículos.

En su mayoría solicitan programas de seguros para proteger sus bienes con pólizas de incendio, robo, equipo electrónico, vehículos, entre otros. Se otorga beneficios y tasas especiales al ser un segmento favorecido por su producción.

#### 2.2.8.3 Masivos

La línea de Masivos comercializa pólizas de vehículos mediante canales como los concesionarios o instituciones financieras, donde la producción se genera en grandes cantidades.

Actualmente en Aseguradora del sur la línea de negocio de masivos es la de mayor crecimiento en los últimos 3 años, con un presupuesto al 2015 de \$10'000.000. Es por ello que se encuentran ampliando los canales de producción y desarrollando nuevos paquetes de seguros para ampliar el mercado al que atacan.

#### 2.2.8.4 Cuentas Públicas

Son las licitaciones que se adjudican a la empresa por parte del sector público, en esta línea de negocio se encuentran todas las instituciones públicas que tienen contratos de seguros con la compañía en todos los ramos que se comercializa Aseguradora del Sur.

#### 2.2.8.5 Garantías

La línea de negocio garantías es la encargada de comercializar los seguros de fianzas tanto para personas naturales como jurídicas. Entre los ramos que Aseguradora del Sur ofrece a sus clientes se encuentran Garantías Aduaneras, Garantías de seriedad de oferta, cumplimiento de contrato, buen uso del anticipo, calidad de materiales y garantías técnicas.

Fianza es un contrato a través del cual una aseguradora (fiador) se obliga a cumplir ante el beneficiario (Asegurado) del contrato, las obligaciones contraídas por el contratante (Contratista) en caso de que éste no lo hiciera. (Segufian, 2015)

### 2.2.9 Grupos Económicos

Es la agrupación de varios asegurados en una sola cuenta de registro dentro de la organización, a los cuales se les brinda varios beneficios en coberturas, tasas y formas de pago.

Entre los principales grupos económicos se encuentra los empleados de OTECEL, Cooperativa Banco central, Contraloría y del grupo Cooprogreso. En este caso, las empresas que realizan el pago de las pólizas de todos sus empleados con un solo cheque.

#### **2.2.10 Proceso de concesión de crédito en Aseguradora del Sur**

En Aseguradora del sur actualmente el proceso para conceder crédito directo en ramos generales y técnicos no posee un análisis previo para conocer la capacidad de pago del cliente. Con la copia de cedula o RUC se ofrece el tipo de pago “30-70”, el cual consiste en un pago inicial del 30% del valor total de la prima y se otorga financiamiento del 70% en 5 pagos iguales a todas las personas jurídicas y en ciertos casos a personas naturales, sin analizar historiales crediticios, lo cual genera en muchos casos que se realicen negocios que terminan con el incrementando de cartera y por ende con la cancelación de la póliza.

Por otro lado, el proceso de fianzas a diferencia de las demás líneas de negocio, si realiza un análisis crediticio profundo a todos los clientes que necesitan una garantía para desarrollar sus actividades, indagando desde sus estados de cuenta hasta el record policial del afianzado. Esto debido a que el riesgo en cuanto a sumas aseguradas es mucho mayor al resto, es decir, en caso de una

ejecución de una fianza, la empresa deberá desembolsar una suma de dinero mucho mayor en comparación al siniestro de un vehículo.

Dependiendo de los resultados generados una vez realizado el análisis crediticio, se asigna un cupo al cliente con el cual se controla los montos asegurados que puede tener cada póliza solicitada. Posteriormente en caso de requerir garantías superiores al cupo estipulado, la aseguradora exige al cliente que se entregue contra garantías para avalar la recuperación de valores ante una eventual ejecución por parte del asegurado.

Los requisitos que se requieren para la emisión de una garantía a una persona natural son los siguientes.

#### **Contratista o Solicitante**

- Formulario Vinculación Personas Naturales (completar todos los casilleros).
- Copias a color de cédulas de ciudadanía y votación de contratista y cónyuge.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copia de Registro Único de Proveedores (RUP).

- Copias de respaldo patrimonial (pagos de Impuesto Predial, matrículas de vehículos etc.)
- Copias de los estados de cuenta de los últimos tres meses de sus tarjetas de crédito y cuentas bancarias.
- Formulario de débito bancario u orden de cargo (adjuntar copia de tarjeta de crédito)
- Copia de la planilla de agua, luz o teléfono.
- Hoja de vida (experiencia).
- Declaración del Impuesto a la Renta de los últimos dos años.
- Formulario de solicitud y compromiso de emisión de fianzas.
- Copia de adjudicación y/o contrato.
- Pagarés debidamente firmados por contratista, garante y cónyuge (un pagaré por cada póliza solicitada).

### **Garante**

- Formulario Vinculación Personas Naturales (completar todos los casilleros).



- Copias a color de cédulas de ciudadanía y votación garante y cónyuge.
- Copias de respaldo patrimonial (pagos de Impuesto Predial de casas, departamentos o terrenos; matrículas de vehículos, etc.)
- Copias de los estados de cuenta de los últimos tres meses de sus tarjetas de crédito y cuentas bancarias.
- Copia de la planilla de agua, luz o teléfono.

Por otro lado, los requisitos que se requieren para la emisión de una garantía a una persona jurídica son los siguientes.

**Contratista:**

- Formulario Vinculación Personas Jurídicas (completar todos los casilleros y debe ir el sello de la empresa).
- Formulario de débito bancario u orden de cargo (adjuntar copia de tarjeta de crédito a ambos lados).
- Copia a color de cédula del representante legal.
- Copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

- Cópia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Cópia de Registro Único de Proveedores (RUP).
- Cópia de la Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos períodos fiscales.
- Copias de los estados de cuenta de los últimos tres meses tanto de tarjetas de crédito como de cuentas bancarias.
- Copias de respaldo patrimonial (pagos de Impuesto Predial, matrículas de vehículos etc.) Constitución de la compañía.
- Hoja de vida de la empresa (experiencia).
- Cópia de la planilla de agua, luz o teléfono.
- Solicitud y Compromiso de Emisión de Fianzas (llena todos sus casilleros).
- Pagarés debidamente firmados por Representante Legal, garante y cónyuge (un pagaré por cada póliza solicitada).
- Cópia de adjudicación y/o contrato.

**Garante:**

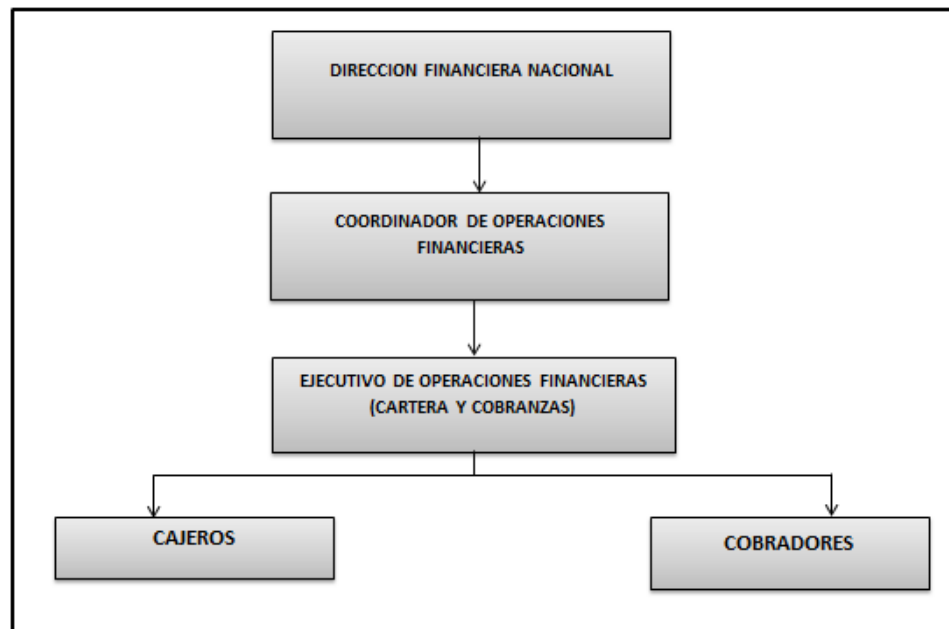
- Formulario Vinculación Personas Jurídicas (completar todos los casilleros y debe ir el sello de la empresa).
- Copia a color de cédula representante legal (el representante legal no debe ser el garante).
- Copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copia de Registro Único de Proveedores (RUP).
- Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos períodos fiscales.
- Copias de los estados de cuenta de los últimos tres meses tanto de tarjetas de crédito como de cuentas bancarias.
- Copias de respaldo patrimonial (pagos de Impuesto Predial, matrículas de vehículos etc.).
- Constitución de la compañía.

- Copia de la planilla de agua, luz o teléfono.

Estos documentos son receptados por los suscriptores del proceso de garantías, quienes se encargan de realizar el análisis respectivo para aprobar o rechazar la emisión de las pólizas de fianzas.

### 2.2.11 Proceso de Cartera y Cobranzas

#### 2.2.11.1 Organigrama del proceso de cartera y cobranzas



**Figura 4: Organigrama del proceso de cartera y cobranzas**

**Fuente:** Aseguradora del Sur C.A.

La Dirección financiera nacional es la autoridad a la cual se reportan los resultados obtenidos dentro del proceso de cartera y cobranzas. Mientras que la coordinación es la encargada de obtener los resultados esperados y cumplir el objetivo del proceso mediante el uso adecuado de los recursos otorgados.

Cada Ejecutivo de operaciones financieras tiene asignado una línea de negocio de la empresa, los cuales tienen como objetivo principal controlar y gestionar la cartera así como monitorear el ingreso efectivo y cumplir con los resultados requeridos del proceso.

Los cobradores diariamente realizan visitas a clientes de acuerdo a la gestión realizada por parte del call center y ejecutivos de cartera para efectuar cobros. Cada cobrador comisiona de acuerdo a la cantidad de ingresos que realice por día, los cuales son registrados manualmente en un documento llamado “Registro de cobros”.

Y por último, los cajeros son quienes deben revisar y controlar los cierres de ingresos y la información de respaldo a diario, verificando que todas las transacciones fueron registradas incluidas aquellas que son entregadas por los cobradores.

Es importante señalar que una vez emitida la póliza de seguros, el plazo máximo de pago es de 8 días, en este periodo tendrá cobertura el ítem asegurado en caso de existir algún siniestro. Sin embargo, si en algún momento de la vigencia del seguro esta se encuentra con saldos pendientes de pago, la aseguradora rechazara el siniestro, dejando al cliente sin cobertura.

#### 2.2.11.2 Descripción de los procesos de cartera y cobranzas

### **Revisión de la cartera de clientes en el Sistema Integrado de Cobranzas (SIC):**

La revisión consiste en ingresar a la página web en el SIC, el cual arroja los valores de cartera en un archivo de formato Excel para revisar toda la cartera vencida y compararla con el SOS de cartera (Sistema de Cartera de Aseguradora del Sur) una vez que las pólizas se encuentren emitidas, para verificar que toda la información se encuentre actualizada y correcta, caso contrario se solicita a sistemas actualizar la información.

Cada ejecutivo de cartera tiene asignados sus Agentes Productores de Seguros, debe revisar el estado de la cartera de manera diaria.

### **Verificación el tipo de documento**

Es importante verifica el tipo de documento, puesto que la cartera a nivel nacional se divide en notas de crédito y notas de débito.

Las notas de crédito se generan rebajas en la suma asegurada del contrato de seguros, exclusiones de coberturas, cancelaciones y anulaciones de pólizas. Por su parte, las notas de débito se componen por emisiones de pólizas nuevas, renovaciones, inclusiones o aumentos de coberturas.

La revisión de cartera de lo realiza por facturas (Pólizas facturadas), proformas (Pólizas emitidas no facturadas), cuotas y cheques protestados,

analizando a cada una de ellas por los días de mora en la cual se encuentran.

### **Gestión de Cartera**

Tomando como referencia el archivo en formato Excel descargado desde el SIC (Sistema Integrado de Cobranza), el mismo que arroja la información de cartera total de la empresa, se realizan llamadas al cliente para solicitar la fecha, hora y dirección en la que el cobrador de la aseguradora puede visitarle para realizar el cobro respectivo.

El informe de agendamiento de cobro contiene la siguiente información: código, nombre, calle principal, nomenclatura, calle secundaria, referencia de ubicación, sector, hora, cobrador, valor a cobrar y observaciones. Esta información se ingresa en el sistema UCM el cual genera un reporte diario a los cobradores indicando las rutas a las cuales deben acudir a realizar cobros.

Posteriormente los cobradores visitan a cada uno de los clientes de acuerdo al cobro asignado en su reporte, al momento de la visita entregan al cliente un recibo manual y finalmente llenan su registro de cobros detallando cada documento que fue cobrado.

En caja al siguiente día en horas de la mañana, se entrega lo recaudado de la gestión anterior para que se realice el ingreso respectivo junto con la copia de los recibos emitidos. Así mismo, los cobradores entregan a

los cajeros el reporte diario de cobro el mismo que debe cuadrar exactamente con el valor ingresado.

Dentro de la gestión de llamadas telefónicas, el call center brinda apoyo en todas las cuotas que se encuentran vencidas hasta 60 días de mora, posteriormente el Ejecutivo de cartera y cobranza es el encargado de gestionar y cancelar la póliza de ser el caso.

Por otra parte, cada Ejecutivo de cartera tiene la apertura de utilizar herramientas de cobranza de acuerdo a su iniciativa como envíos de estados de cuenta, reuniones con Agentes productores de seguros, visitas a clientes, etc.

### **Depuración Cartera**

Cuando la gestión de cobro del ejecutivo de cartera no ha sido efectiva hay que depurar la cartera, principalmente hay que tomar en cuenta si se trata de un grupo económico, puesto que el tiempo de pago depende de la negociación y del convenio de pago.

Caso contrario se procede a cancelar las pólizas por falta de pago previa notificación al asegurado y agente productor de seguros, dejando de esta manera sin cobertura al cliente.

#### **2.2.12 Análisis de cartera**



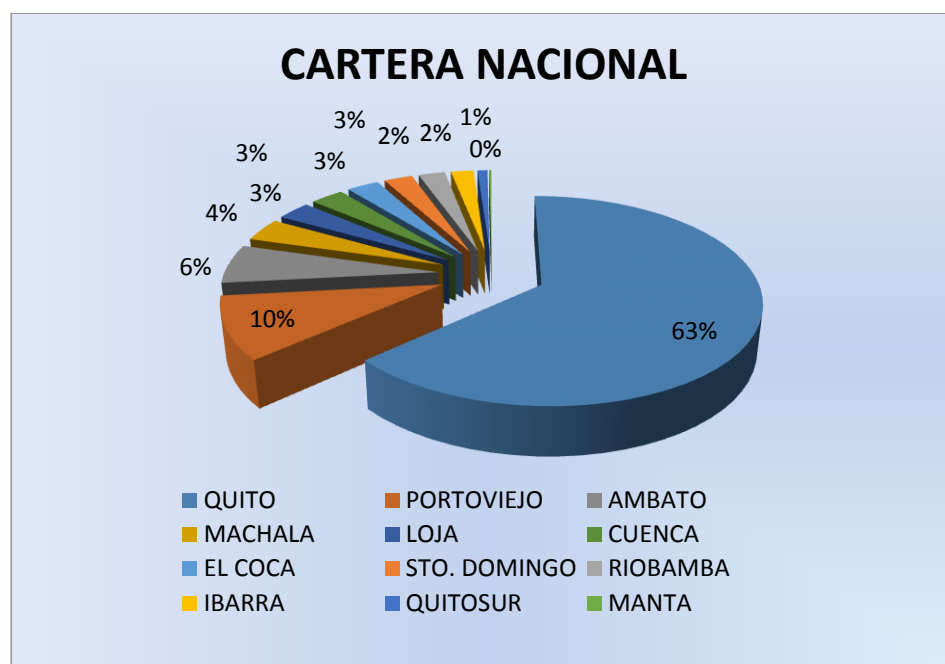
## 2.2.12.1 Cartera por sucursales

La siguiente tabla contiene los valores de cartera total por sucursales, incluidas todas las líneas de negocio y la concentración que se refleja en cada una de ellas.

**Tabla 3: Cartera Nacional de Sucursales**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Total general</b>	<b>% Concentración</b>
<b>QUITO</b>	11.205.456,15	63,49%
<b>PORTOVIEJO</b>	1.733.276,88	9,82%
<b>AMBATO</b>	1.090.611,01	6,18%
<b>MACHALA</b>	648.880,78	3,68%
<b>LOJA</b>	531.192,66	3,01%
<b>CUENCA</b>	526.446,26	2,98%
<b>EL COCA</b>	503.010,10	2,85%
<b>STO. DOMINGO</b>	447.240,57	2,53%
<b>RIOBAMBA</b>	416.435,70	2,36%
<b>IBARRA</b>	353.852,01	2,00%
<b>QUITOSUR</b>	156.282,60	0,89%
<b>MANTA</b>	37.479,35	0,21%
<b>Total general</b>	<b>17.650.164,07</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Aseguradora del Sur – Septiembre 2015



**Figura 5: Cartera Nacional de Sucursales**

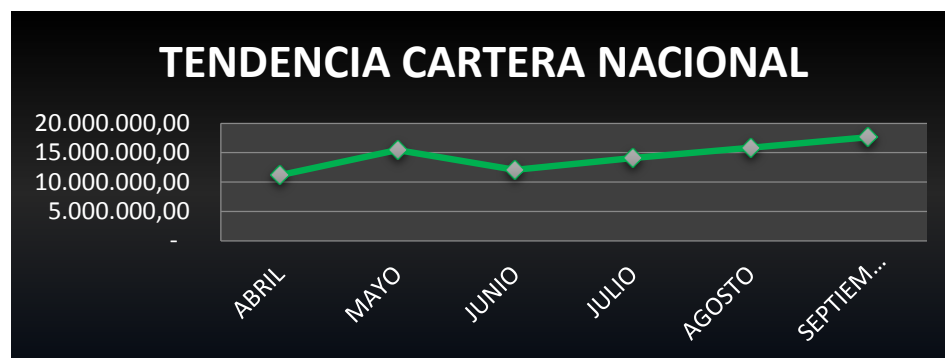
**Fuente:** Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

La cartera nacional de Aseguradora del Sur al 30 de septiembre del 2015 es de \$17'650.164,07 siendo Quito, Portoviejo y Ambato las sucursales con mayor cantidad de cartera. Así mismo estas 3 sucursales son las de mayor producción de primas anuales, sin embargo su concentración se encuentra como cartera vencida.

Por otro lado, Ibarra, Quito Sur y Manta a pesar de tener un volumen de producción de primas anuales en menor cantidad, son agencias que presentan una cartera controlada con bajos índices de morosidad debido al seguimiento efectivo que se realizan en cada una de ellas.

Desde el mes de Junio la cartera ha sufrido un incremento debido a pólizas de cuentas públicas que sobrepasan el \$500.000 en primas,

concentradas específicamente en la cuenta del Ministerio del Interior de la matriz Quito.



**Figura 6: Tendencia Cartera Nacional**

**Fuente:** Aseguradora del Sur - Septiembre 2015

Tal como se observa en la tabla superior, desde el mes de abril se ha generado una tendencia ascendente en la cartera nacional, ocasionada principalmente por la constante rotación de ejecutivos financieros en todas las sucursales y matriz, lo que ha conllevado a que exista una falta de seguimiento en cada sucursal, falta de análisis en la segmentación de cartera, escasa gestión de cobro y depuración de la misma.

A continuación se presenta la cartera nacional de aseguradora del sur, dividida por cartera “Vencida” y cartera “Por Vencer”, así como los índices de morosidad que se presenta en cada sucursal.

**Tabla 4: Morosidad de la Cartera Nacional por sucursales**

SUCURSAL	Por Vencer	Vencido	Total General	% Cartera	% Morosidad
QUITO	1.891.014,03	9.314.442,12	11.205.456,15	63,49%	52,77%
PORTOVIEJO	67.632,37	1.665.644,51	1.733.276,88	9,82%	9,44%
AMBATO	273.961,01	816.650,00	1.090.611,01	6,18%	4,63%
MACHALA	114.672,73	534.208,05	648.880,78	3,68%	3,03%
LOJA	37.932,74	493.259,92	531.192,66	3,01%	2,79%
CUENCA	61.085,52	465.360,74	526.446,26	2,98%	2,64%
EL COCA	217.904,26	285.105,84	503.010,10	2,85%	1,62%
STO. DOMINGO	104.244,30	342.996,27	447.240,57	2,53%	1,94%
RIOBAMBA	69.998,56	346.437,14	416.435,70	2,36%	1,96%
IBARRA	107.291,30	246.560,71	353.852,01	2,00%	1,40%
QUITO SUR	38.561,22	117.721,38	156.282,60	0,89%	0,67%
MANTA		37.479,35	37.479,35	0,21%	0,21%
<b>Total general</b>	<b>2.984.298,04</b>	<b>14.665.866,03</b>	<b>17.650.164,07</b>	<b>100%</b>	<b>83,09%</b>
<b>% PROVISIONES</b>	<b>16,91%</b>	<b>83,09%</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Aseguradora del Sur - Septiembre 2015

El proceso de cartera y cobranzas en Aseguradora del Sur realiza su análisis bajo periodos de tiempo de 30 días, es decir (0 – 30d), (31-60d), (61-90d), (91-120d), (121-150d), (151-180d), (181-210d), (211-240d), (241-270d), (271-300d), (301-330d), (331-360d) y de 360 días en adelante.

De esta manera, es posible identificar a clientes que mantienen saldos vencidos y las acciones que se tomaran con cada uno de ellos, según la antigüedad de cartera que presenten. Cabe recalcar que, la cartera total de cada sucursal se mide por montos de cartera y por índices de morosidad, este último se calcula dividiendo el valor de cartera vencida para el valor total de cartera, multiplicado por 100.

Es importante tener en cuenta que cartera vencida se considera a todos los valores que se encuentran de 30 a 360 días, excluyendo al segmento "Por Vencer" puesto que son pólizas recién emitidas o cuotas que tienen una fecha de vencimiento posterior al día de análisis.

#### 2.2.12.2 Distribución de cartera por línea de negocio

A continuación se presenta la cartera nacional de Aseguradora del sur segmentada por líneas de negocio en cada sucursal. Cabe recordar que cada una de ellas tiene condiciones particulares que conllevan a ejecutar diferentes técnicas de cobranza.

**Tabla 5: cartera Nacional por línea de negocios**

SUCURSAL	CORPORATIVOS	CUENTA PUBLICA	GARANTÍAS	INDIVIDUALES	MASIVOS	Total general
<b>QUITO</b>	2.573.260,41	5.110.014,12	1.820.660,42	944.764,96	756.756,24	11.205.456,15
<b>PORTOVIEJO</b>	53.906,07	55.520,68	1.558.255,85	44.418,29	21.175,99	1.733.276,88
<b>AMBATO</b>	231.226,00	289.276,07	159.298,91	384.344,12	26.465,91	1.090.611,01
<b>EL COCA</b>	110.896,49	251.737,98	69.057,61	65.434,71	5.883,31	503.010,10
<b>LOJA</b>	24.286,95	82.491,50	388.546,55	12.584,83	23.282,83	531.192,66
<b>CUENCA</b>	26.458,96	5.513,27	419.646,09	68.570,84	6.257,10	526.446,26
<b>MACHALA</b>	69.967,77	62.610,96	450.159,03	66.143,02		648.880,78
<b>STO. DOMINGO</b>	130.291,58		242.130,39	71.988,73	2.829,87	447.240,57
<b>RIOBAMBA</b>	8.544,11	48.529,80	295.903,35	64.935,74	-1.477,30	416.435,70
<b>IBARRA</b>	107.733,78	31.893,98	93.757,95	83.135,88	37.330,42	353.852,01
<b>QUITO SUR</b>	42.516,82	58,80	5.475,60	101.253,00	6.978,38	156.282,60
<b>MANTA</b>			37.479,35			37.479,35
<b>Total general</b>	<b>3.379.088,94</b>	<b>5.937.647,16</b>	<b>5.540.371,10</b>	<b>1.907.574,12</b>	<b>885.482,75</b>	<b>17.650.164,07</b>
<b>Concentración</b>	<b>19,14%</b>	<b>33,64%</b>	<b>31,39%</b>	<b>10,81%</b>	<b>5,02%</b>	

Fuente: <http://www.aseguradoradelsur.com.ec/cartera/halsctr.aspx> – Septiembre 2015

La línea de negocio que conforman las cuentas públicas posee al mes de septiembre el 33,64% de concentración de cartera, superando en montos por cobrar al resto de líneas. Cabe destacar que cada segmento de negocio tiene condiciones particulares por su naturaleza de comercialización, lo que implica tener un plan de gestión de cobro específico para cada uno de ellos.

### **Cartera - Línea de Negocios Individuales**

En la siguiente tabla se observa los montos de la cartera total de Individuales, señalando el índice de morosidad que presenta cada sucursal en la comparación entre lo vencido y lo por vencer.

**Tabla 6: Cartera - Línea de Negocios Individuales**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Por Vencer</b>	<b>% Por Vencer</b>	<b>Vencido</b>	<b>% Vencido</b>	<b>Total general</b>	<b>Total % Cartera</b>	<b>MOROSIDAD</b>
<b>QUITO</b>	326.137,95	43,28%	618.627,01	53,61%	<b>944.764,96</b>	49,53%	65,48%
<b>PORTOVIEJO</b>	13.454,61	1,79%	30.963,68	2,68%	<b>44.418,29</b>	2,33%	69,71%
<b>AMBATO</b>	149.156,33	19,79%	235.187,79	20,38%	<b>384.344,12</b>	20,15%	61,19%
<b>EL COCA</b>	44.818,77	5,95%	20.615,94	1,79%	<b>65.434,71</b>	3,43%	31,51%
<b>LOJA</b>	1.245,83	0,17%	11.339,00	0,98%	<b>12.584,83</b>	0,66%	90,10%
<b>CUENCA</b>	34.987,75	4,64%	33.583,09	2,91%	<b>68.570,84</b>	3,59%	48,98%
<b>MACHALA</b>	42.963,69	5,70%	23.179,33	2,01%	<b>66.143,02</b>	3,47%	35,04%
<b>STO. DOMINGO</b>	42.854,79	5,69%	29.133,94	2,52%	<b>71.988,73</b>	3,77%	40,47%
<b>RIOBAMBA</b>	37.347,88	4,96%	27.587,86	2,39%	<b>64.935,74</b>	3,40%	42,48%
<b>IBARRA</b>	40.234,38	5,34%	42.901,50	3,72%	<b>83.135,88</b>	4,36%	51,60%
<b>QUITOSUR</b>	20.359,91	2,70%	80.893,09	7,01%	<b>101.253,00</b>	5,31%	79,89%
<b>Total general</b>	<b>753.561,89</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.154.012,23</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.907.574,12</b>	<b>100,00%</b>	<b>60,50%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur – Septiembre 2015



La cartera de Individuales representa el 10,81 % en comparación a la cartera total nacional, la misma que se encuentra concentrada específicamente en cuentas con pólizas en los ramos de vehículos.

La gestión se realiza directamente tanto con los beneficiarios del contrato de seguros como con sus asesores productores de seguros. Desde abril del 2015 se suspendió la emisión de pólizas financiadas dentro de esta línea de negocio con el propósito de aumentar los pagos de contado y reducir la cartera en cuotas vencidas.

Los resultados evidencian que la sucursal de Loja es la que mayor porcentaje de morosidad presenta, esto debido a los múltiples convenios de pago que mantienen con brokers que suelen pedir un lapso determinado de tiempo para realizar los pagos respectivos.

De acuerdo al criterio de los funcionarios de la compañía, un procedimiento adecuado en la gestión de cobranza es factible controlar y reducir la cartera de cuentas individuales, debido a que no presentan dentro de sus pólizas cláusulas que condicionen el pago inmediato de la misma.

### **Cartera – Línea de Negocios Corporativos**

En la siguiente tabla se observa los montos de la cartera total de Corporativos, señalando el índice de morosidad que presenta cada sucursal en la comparación entre lo vencido y lo por vencer.

**Tabla 7: Cartera – Línea de Negocios Corporativos**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Por Vencer</b>	<b>% Por Vencer</b>	<b>Vencido</b>	<b>% Vencido</b>	<b>Total general</b>	<b>Total % Cartera</b>	<b>MOROSIDAD</b>
<b>QUITO</b>	1.399.961,37	77,40%	1.173.299,04	74,71%	<b>2.573.260,41</b>	76,15%	45,60%
<b>PORTOVIEJO</b>	23.708,10	1,31%	30.197,97	1,92%	<b>53.906,07</b>	1,60%	56,02%
<b>AMBATO</b>	109.821,28	6,07%	121.404,72	7,73%	<b>231.226,00</b>	6,84%	52,50%
<b>EL COCA</b>	58.889,28	3,26%	52.007,21	3,31%	<b>110.896,49</b>	3,28%	46,90%
<b>LOJA</b>	20.902,60	1,16%	3.384,35	0,22%	<b>24.286,95</b>	0,72%	13,93%
<b>CUENCA</b>	15.307,74	0,85%	11.151,22	0,71%	<b>26.458,96</b>	0,78%	42,15%
<b>MACHALA</b>	57.364,80	3,17%	12.602,97	0,80%	<b>69.967,77</b>	2,07%	18,01%
<b>STO. DOMINGO</b>	57.269,18	3,17%	73.022,40	4,65%	<b>130.291,58</b>	3,86%	56,05%
<b>RIOBAMBA</b>	7.237,64	0,40%	1.306,47	0,08%	<b>8.544,11</b>	0,25%	15,29%
<b>IBARRA</b>	43.411,94	2,40%	64.321,84	4,10%	<b>107.733,78</b>	3,19%	59,70%
<b>QUITO SUR</b>	14.841,26	0,82%	27.675,56	1,76%	<b>42.516,82</b>	1,26%	65,09%
<b>Total general</b>	<b>1.808.715,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.570.373,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.379.088,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>46,47%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

La cartera de corporativos representa el 19,14% de la cartera nacional de Aseguradora del Sur, superando a la de individuales por 14.71514, 82 USD. Es una línea muy importante para la compañía puesto que genera la mayor cantidad de producción en lo que ha programas de seguros se refiere, por ende las condiciones y beneficios que se otorga a sus clientes se diferencia del resto.

Actualmente en este segmento de mercado se ofrece la forma de pago de crédito directo que consiste en un pago inicial correspondiente al 30% del valor total de la prima y la diferencia del 70% se financia a 5 pagos iguales con vencimiento mensual.

El mayor problema en la cartera de cuentas corporativas se origina en las diversas políticas que manejan los clientes en lo que respecta a pagos, lo que ocasiona en su gran mayoría que sus cuentas entren en mora.

De acuerdo a los resultados obtenidos la sucursal de Quito Sur es la que mayor porcentaje de morosidad presenta debido al gran número de grupos económicos que presenta en relación a su producción total. Mientras que Loja con el 13,93% es la sucursal con el índice de morosidad más bajo en la línea de corporativos.

**Cartera - Línea de negocios Masivos**

En la siguiente tabla se observa los montos de la cartera total de Masivos, señalando el índice de morosidad que presenta cada sucursal en la comparación entre lo vencido y lo por vencer.

**Tabla 8: Cartera - Línea de negocios Masivos**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Por Vencer</b>	<b>% Por Vencer</b>	<b>Vencido</b>	<b>% Vencido</b>	<b>Total general</b>	<b>Total % Cartera</b>	<b>MOROSIDAD</b>
<b>QUITO</b>	109.995,46	69,39%	646.760,78	88,97%	<b>756.756,24</b>	85,46%	85,46%
<b>PORTOVIEJO</b>	16.713,55	10,54%	4.462,44	0,61%	<b>21.175,99</b>	2,39%	21,07%
<b>AMBATO</b>	12.484,86	7,88%	13.981,05	1,92%	<b>26.465,91</b>	2,99%	52,83%
<b>EL COCA</b>	3.618,20	2,28%	2.265,11	0,31%	<b>5.883,31</b>	0,66%	38,50%
<b>LOJA</b>		0,00%	23.282,83	3,20%	<b>23.282,83</b>	2,63%	100,00%
<b>CUENCA</b>	2.835,54	1,79%	3.421,56	0,47%	<b>6.257,10</b>	0,71%	54,68%
<b>STO. DOMINGO</b>	2.634,08	1,66%	195,79	0,03%	<b>2.829,87</b>	0,32%	6,92%
<b>RIOBAMBA</b>		0,00%	(1.477,30)	-0,20%	<b>(1.477,30)</b>	-0,17%	100,00%
<b>IBARRA</b>	7.054,83	4,45%	30.275,59	4,16%	<b>37.330,42</b>	4,22%	81,10%
<b>QUITO SUR</b>	3.184,68	2,01%	3.793,70	0,52%	<b>6.978,38</b>	0,79%	54,36%
<b>Total general</b>	<b>158.521,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>726.961,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>885.482,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>82,10%</b>

**Fuente:** Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

La línea de negocios masivos lleva 3 años operando en Aseguradora del Sur y es la de mayor proyección en el corto plazo dentro la compañía a nivel nacional gracias a sus políticas y procesos claramente definidos. Actualmente su cartera representa el 5,02% del total general de cartera.

Dentro de su portafolio de productos únicamente presentan pólizas de vehículos, las mismas que se ofrecen por medio de canales comerciales a fin de obtener negocios que generen producción en grandes cantidades, esto permite bajar el impacto de siniestralidad y aumentar los beneficios a la empresa.

Al manejar la producción por canales comerciales facilita la gestión de cobranza, puesto que permite tener un contacto directo con los involucrados ya sean las cooperativas, concesionarios o brokers, lo que facilita recaudar los valores pendientes y tener una cartera controlada.

Es oportuno mencionar que el 85% de los clientes dentro de este segmento de negocio realizan el pago directamente al canal comercial al que pertenecen y este a su vez ingresa un cheque a la compañía de seguros por el valor total de las pólizas emitidas en la última semana del mes.

Por lo tanto, el índice de morosidad en la cartera de masivos, que ha septiembre del 2015 fue del 82,10%, es un valor transitorio que se ve

afectado por los convenios de pago que se manejan con los clientes y grupos económicos, los cuales se regularizaran a finales de cada mes.

Por lo antes expuesto, la cartera de masivos se encuentra controlada debido a la naturaleza del negocio y a las prácticas eficientes que se realizan desde la negociación de las cuentas hasta el pago de primas correspondientes.

### **Cartera – Línea de negocio de Cuentas Públicas.**

En la siguiente tabla se observa los montos de la cartera total de Cuentas Publicas, señalando el índice de morosidad que presenta cada sucursal en la comparación entre lo vencido y lo por vencer.



**Tabla 9: Cartera – Línea de negocio de Cuentas Públicas**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Por Vencer</b>	<b>% Por Vencer</b>	<b>Vencido</b>	<b>% Vencido</b>	<b>Total general</b>	<b>Total % Cartera</b>	<b>MOROSIDAD</b>
<b>QUITO</b>	16.729,70	10,19%	5.093.284,42	88,22%	<b>5.110.014,12</b>	86,06%	99,67%
<b>PORTOVIEJO</b>		0,00%	55.520,68	0,96%	<b>55.520,68</b>	0,94%	100,00%
<b>AMBATO</b>	82,17	0,05%	289.193,90	5,01%	<b>289.276,07</b>	4,87%	99,97%
<b>EL COCA</b>	106.567,92	64,90%	145.170,06	2,51%	<b>251.737,98</b>	4,24%	57,67%
<b>LOJA</b>	12.649,70	7,70%	69.841,80	1,21%	<b>82.491,50</b>	1,39%	84,67%
<b>CUENCA</b>		0,00%	5.513,27	0,10%	<b>5.513,27</b>	0,09%	100,00%
<b>MACHALA</b>		0,00%	62.610,96	1,08%	<b>62.610,96</b>	1,05%	100,00%
<b>RIOBAMBA</b>	12.500,09	7,61%	36.029,71	0,62%	<b>48.529,80</b>	0,82%	74,24%
<b>IBARRA</b>	15.670,01	9,54%	16.223,97	0,28%	<b>31.893,98</b>	0,54%	50,87%
<b>QUITO SUR</b>		0,00%	58,80	0,00%	<b>58,80</b>	0,00%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>164.199,59</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.773.447,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.937.647,16</b>	<b>100,00%</b>	<b>97,23%</b>

**Fuente:** Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

La cartera de cuentas públicas al mes de septiembre del 2015 es de \$5'937.647,16 lo que representa el 33,64% en relación a la cartera nacional de la empresa. Sin embargo el 36% se encuentra concentrado en saldos pendiente del Ministerio de Defensa Nacional.

Es una cartera que presenta constantes variaciones en el monto al final de cada mes, debido a su frecuente emisión de pólizas de valores muy altos con ciertas instituciones públicas. Como se aprecia en la tabla superior, Quito a septiembre del 2015 despliega una cartera de 5'110.014,12 lo que representa el 86,06% del total en cuentas públicas.

La recaudación de las pólizas pendientes de pago en cuentas públicas, demora alrededor de 3 meses desde la fecha de emisión, puesto que todo lo emitido se paga por medio de transferencia del ministerio de finanzas en un tiempo determinado, que se ajusta a los presupuestos otorgados a cada institución pública, de esta forma, todo lo emitido se logra cobrar.

### **Cartera – Línea de negocio Garantías**

En la siguiente tabla se observa los montos de la cartera total de la línea de garantías, señalando el índice de morosidad que presenta cada sucursal en la comparación entre lo vencido y lo por vencer.

**Tabla 10: Cartera – Línea de negocio Garantías**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Por Vencer</b>	<b>% Por Vencer</b>	<b>Vencido</b>	<b>% Vencido</b>	<b>Total general</b>	<b>Total % Cartera</b>	<b>MOROSIDAD</b>
<b>QUITO</b>	38.189,55	38,46%	1.782.470,87	32,76%	<b>1.820.660,42</b>	32,86%	97,90%
<b>PORTOVIEJO</b>	13.756,11	13,85%	1.544.499,74	28,39%	<b>1.558.255,85</b>	28,13%	99,12%
<b>AMBATO</b>	2.416,37	2,43%	156.882,54	2,88%	<b>159.298,91</b>	2,88%	98,48%
<b>EL COCA</b>	4.010,09	4,04%	65.047,52	1,20%	<b>69.057,61</b>	1,25%	94,19%
<b>LOJA</b>	3.134,61	3,16%	385.411,94	7,08%	<b>388.546,55</b>	7,01%	99,19%
<b>CUENCA</b>	7.954,49	8,01%	411.691,60	7,57%	<b>419.646,09</b>	7,57%	98,10%
<b>MACHALA</b>	14.344,24	14,45%	435.814,79	8,01%	<b>450.159,03</b>	8,13%	96,81%
<b>STO. DOMINGO</b>	1.486,25	1,50%	240.644,14	4,42%	<b>242.130,39</b>	4,37%	99,39%
<b>RIOBAMBA</b>	12.912,95	13,00%	282.990,40	5,20%	<b>295.903,35</b>	5,34%	95,64%
<b>IBARRA</b>	920,14	0,93%	92.837,81	1,71%	<b>93.757,95</b>	1,69%	99,02%
<b>QUITO SUR</b>	175,37	0,18%	5.300,23	0,10%	<b>5.475,60</b>	0,10%	96,80%
<b>MANTA</b>		0,00%	37.479,35	0,69%	<b>37.479,35</b>	0,68%	100,00%

**Fuente:** Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

La cartera de Garantías a septiembre del 2015 registra \$5'540.371,10 lo cual representa el 31,39% en relación a la cartera nacional de Aseguradora del Sur. Es la línea de negocio más complicada en lo que a recaudación de cuentas impagas se refiere.

La escasa comunicación con entidades públicas, la falta de análisis y desarrollo de estrategias que permita controlar y reducir las cuentas por cobrar son los principales motivos que ocasionan que la cartera se incremente continuamente.

Es evidente el problema que implica recaudar los saldos pendientes de este segmento de negocio, como se puede apreciar en la siguiente tabla el 1,82% de la cartera total de garantías pertenece a pólizas emitidas por primera vez o también conocidas como riesgo nuevo, mientras que el 98,18% corresponde a renovaciones.

**Tabla 11: Cartera de fianzas por endoso**

SUCURSAL	RIESGO NUEVO	RENOVACIONES	Total general
AMBATO	554,20	158.744,71	159.298,91
CUENCA	2.569,15	417.076,94	419.646,09
EL COCA	1.626,44	67.431,17	69.057,61
IBARRA	7.894,39	85.863,56	93.757,95
LOJA	620,66	387.925,89	388.546,55
MACHALA	18.842,00	431.317,03	450.159,03
MANTA	246,44	37.232,91	37.479,35
PORTOVIEJO	3.034,28	1.555.221,57	1.558.255,85
QUITO	46.356,59	1.774.303,83	1.820.660,42
QUITO SUR	555,56	4.920,04	5.475,60
RIOBAMBA	18.732,65	277.170,70	295.903,35
STO. DOMINGO		242.130,39	242.130,39
<b>Total general</b>	<b>101.032,36</b>	<b>5.439.338,74</b>	<b>5.540.371,10</b>
<b>Concentración</b>	<b>1,82%</b>	<b>98,18%</b>	

Fuente: Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

**Figura 7: Cartera de garantías por endoso**

Fuente: Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

La cartera de garantías en renovaciones se produce por la falta de comunicación entre el cliente que solicita la garantía, la entidad

asegurada y la compañía de seguros, puesto que toda póliza de fianzas una vez que ha culminado su vigencia puede ser renovada bajo una solicitud de cualquiera de las partes involucradas, ya sea por el afianzado o la entidad asegurada, sin necesidad que exista un acuerdo entre ellos.

Por tal motivo el cliente o también llamado afianzado no tiene conocimiento que su póliza ha sido renovada y por ende no se preocupa por los saldos que puede acarrear con la compañía de seguros.

Otra causa de la excesiva acumulación de cartera se produce por el escaso análisis que se maneja al momento de realizar las diversas prácticas de cobranza, debido a que el tratamiento que se da a clientes con montos pendientes desde el 2015 no es igual para aquellos que arrastran deuda desde el año 2000 o que presentan alguna instancia legal con Aseguradora del Sur.

#### 2.2.12.3 Cartera por Tipo de documento

De la misma forma como en la línea de negocio, es importante segmentar la cartera por tipo de documento para poder revisar las proformas, cheques protestados, facturas y cuotas que se encuentran pendientes de pago.

A continuación se presentan los valores obtenidos a septiembre del 2015 en la cartera nacional segmentada por tipo de documento.

**Tabla 12: Carera Nacional por tipo de documento**

SUCURSAL	CHEQUES PROTESTADOS	PROFORMA	FACTURAS	CUOTAS	TOTAL
<b>QUITO</b>	17.022,57	8.351.644,91	775.417,20	2.061.371,47	<b>11.205.456,15</b>
<b>PORTOVIEJO</b>	5.758,46	1.590.524,83	77.054,82	59.938,77	<b>1.733.276,88</b>
<b>AMBATO</b>	2.458,71	583.914,28	193.774,92	310.463,10	<b>1.090.611,01</b>
<b>MACHALA</b>	1.701,38	461.656,84	74.106,83	111.415,73	<b>648.880,78</b>
<b>LOJA</b>	2.081,97	427.270,04	53.569,54	48.271,11	<b>531.192,66</b>
<b>CUENCA</b>	3.621,21	449.297,19	13.357,91	60.169,95	<b>526.446,26</b>
<b>EL COCA</b>		251.912,25	10.821,26	240.276,59	<b>503.010,10</b>
<b>STO. DOMINGO</b>	165,16	314.211,21	14.756,27	118.107,93	<b>447.240,57</b>
<b>RIOBAMBA</b>		315.800,15	38.641,31	61.994,24	<b>416.435,70</b>
<b>IBARRA</b>		215.310,15	26.485,13	112.056,73	<b>353.852,01</b>
<b>QUITOSUR</b>		48.424,24	54.715,78	53.142,58	<b>156.282,60</b>
<b>MANTA</b>		36.796,10	683,25	-	<b>37.479,35</b>
<b>Total general</b>	<b>32.809,46</b>	<b>13.046.762,19</b>	<b>1.333.384,22</b>	<b>3.237.208,20</b>	<b>17.650.164,07</b>
<b>Concentración</b>	<b>0,19%</b>	<b>73,92%</b>	<b>7,55%</b>	<b>18,34%</b>	

Fuente: Aseguradora del Sur – Septiembre 2015

Existen 4 tipos de documentos dentro de la cartera nacional de Aseguradora del sur que se producen en las diversas etapas por las cuales pasa una póliza de seguros, las cuales se debe controlar en cada instancia de una manera similar.

### **Proforma**

En un inicio el proceso comercial realiza una cotización al cliente que solicite el seguro, cuando es aprobado y cierra el negocio envía una orden de emisión para la creación de la póliza. En ese preciso instante se refleja un saldo a cobrar el cual toma el nombre de Proforma, el mismo que tiene un periodo máximo de pago de 30 días.

Por lo tanto, si continua impago luego del lapso de tiempo otorgado se anula automáticamente la proforma emitida a excepción de pólizas de transporte, fianzas, o de clientes que cuenten con un convenio de pago descrito en las cláusulas del contrato.

### **Facturas**

Una vez que el cliente conoce el valor total de la prima que se aprecia en la proforma, realiza el pago y por ende se emite la factura, lo cual implicaría tener cartera cero en facturas.

Sin embargo muchos agentes productores de seguros y clientes corporativos solicitan la emisión de la factura antes de realizar el pago



con la finalidad de ingresar el pago junto con las retenciones respectivas. En este sentido se forma la cartera de facturas, la cual debe tener un control exhaustivo para no entrar en inconvenientes con el pago de impuestos, aun cuando estas no se han cobrado.

### **Cuotas**

De acuerdo a las relaciones comerciales que mantienen con Aseguradora del sur, se ofrece a ciertos clientes y agentes asesores de seguros la alternativa de un financiamiento directo para el pago de pólizas, con un pago inicial del 30% del valor total de la prima y la diferencia depende de los acuerdos realizados en la cotización, que oscilan en su mayoría de acuerdo a políticas en 5 pagos iguales con vencimiento mensual.

La opción de emitir pólizas financiadas se ofrece en todas las líneas de negocio previo análisis del cliente, excepto en garantías o fianzas donde únicamente existen emisiones de contado.

### **Cheques Protestados**

Esta cartera se encuentra conformada por todos los cheques que las instituciones financieras nos reportan que no se pueden cobrar por las diversas razones existentes como insuficiencia de fondos, cuentas cerradas, mal girado, inconsistencia de firma, etc.

### **3 PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA EL MANEJO DE CARTERA DE ASEGURADORA DEL SUR**

En el siguiente capítulo se presentará un plan de gestión para controlar y reducir la cartera nacional de Aseguradora del sur, puesto que se ha identificado que la empresa carece de procedimientos y políticas claramente definidas para la recuperación de cartera vencida en el proceso de cobranza.

Así mismo se evidenciará el diagrama de flujo propuesto, que será el soporte tanto para la coordinación financiera como para los ejecutivos financieros, para poder desarrollar sus funciones de una manera ordenada y eficiente en la gestión de cartera.

#### **3.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

Ante las necesidades puntuales que la empresa requiere por parte del proceso de cartera y cobranzas, como es la administración de cartera, ser soporte para el adecuado manejo del flujo de efectivo y apoyar a la fidelización de clientes de Aseguradora del sur, se han planteado los siguientes objetivos que se alinean a lo expuesto.

##### **3.1.1 Objetivo General**

- Alcanzar el 10% de cartera vencida en ramos generales y 0,8% en pólizas de riesgo nuevo de fianzas, en el mediano plazo.

### 3.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar diariamente el cumplimiento de las condiciones de pago de los clientes de manera puntual.
- Analizar la cartera de la empresa para generar información precisa y oportuna que sea el sustento de toma de decisiones estratégicas.
- Gestionar la cobranza de la cartera vencida.

## 3.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Con la finalidad de gestionar la cartera de Aseguradora del sur de mejor manera y establecer estrategias para cada segmento, se ha propuesto dividirla en “*Cartera nacional de ramos generales*” y “*Cartera Nacional de fianzas*”, debido a que cada una demanda gestiones de cobro diferentes por la naturaleza de su riesgo.

Por lo tanto, se ha propuesto los siguientes procedimientos y políticas que se ajustan a cada una de ellas, y tendrán un alcance a nivel nacional.

### 3.2.1 Políticas y procedimientos para el manejo de la cartera nacional de ramos generales

La cartera de ramos generales se encuentra conformada por la mayoría de ramos que comercializa la empresa como vehículos, equipo electrónico, robo,

incendio, todo riesgo de construcción, transporte, responsabilidad civil, equipo y maquinaria, fidelidad pública, etc.

De la misma forma, en este segmento de cartera se encuentran las siguientes líneas negocio:

- Individuales
- Corporativos
- Masivos
- Cuentas públicas

En relación a lo expuesto, se ha sugerido los siguientes procedimientos y políticas aplicarse en el proceso de cobranzas de Aseguradora del sur.

#### 3.2.1.1 Anulación Automática de pólizas en proforma

- Las proformas que se encuentren impagas por un lapso de 30 días desde su fecha de emisión serán anuladas mediante el proceso automático que será ejecutado todas las noches.
- Para el proceso de anulación, se excluirán pólizas de fianzas, transporte y grupos económicos (por negociaciones autorizadas).
- Las anulaciones por grupos económicos o por negociaciones se realizarán 15 días después del vencimiento del convenio.

- No se efectuarán reactivaciones de pólizas, se deberá emitir una nueva proforma en caso de requerir el servicio de seguro.

#### 3.2.1.2 Gestión de pólizas facturadas

- Las pólizas que se encuentran como proformas serán facturadas al momento del ingreso del pago correspondiente, o a su vez con una carta por parte cliente con el compromiso de pago en un tiempo máximo de 72 horas.
- La revisión de facturas pagadas deberá realizarse diariamente, en caso de mantenerse impagas después de 10 días a partir de la fecha de emisión, se notificara al asesor productor de seguros y al cliente que la póliza se cancelara por falta de pago.
- El ejecutivo de cartera será responsable de la gestión de cobro en forma diaria antes que concluya el plazo para la anulación de la factura.
- Las pólizas que se encuentren facturadas serán canceladas por falta de pago a los 10 días a partir de la fecha de emisión, siempre que se tenga los respaldos respectivos de la gestión de cobro realizada, a excepción de clientes que mantengan convenios de pago firmados con la empresa.

- Al momento de la cancelación de la póliza por saldos, se emitirá una nota de crédito, la misma que se cruzará con la factura previamente emitida.
- Las cartas y memos entregadas por los agentes productores de seguros, serán enviados en de forma diaria a archivo.
- Los cheques receptados por cartera, correspondientes a los pagos de las pólizas de grupos económicos como Otecel, Contraloría y Cooperativa Banco Central deberán ser entregados al responsable de ingresos cuadrado en un tiempo máximo de 48 horas y en caso de cierre de mes, año comercial y año fiscal deberán ser ingresados el mismo día.
- Las pólizas de grupos económicos cuyos documentos se encuentren con vencimiento mayor a 60 días, serán gestionadas personalmente por el ejecutivo de cartera y en caso de no receptar el pago se procederá a su cancelación de acuerdo a lo que establece la ley.
- Toda factura que sobrepase los 91 días de mora sin tener un convenio de pago debidamente firmando, causará la cancelación de la póliza por falta de pago.

### 3.2.1.3 Gestión de pólizas financiadas y control a clientes en mora

- En caso de pólizas financiadas, las cuotas que se encuentren con 90 días de mora, causarán la cancelación del contrato de seguros por falta de pago. Así mismo, es indispensable tener documentado los respaldos de la gestión realizada mediante correos electrónicos y entrega de estados de cuenta firmados por parte de clientes y agentes productores de seguros.
- Se enviará una base de cartera al call center para que se realice gestión telefónica, con aquellos clientes que mantengan cuotas vencidas desde el primer día de vencido hasta 60 días de mora.
- Si existiere un cheque devuelto y/o protestado que no se encuentre pagado durante los 60 días después de la fecha de ingreso al sistema, una vez realizadas las gestiones de cobranza como llamadas telefónicas, entrega de notificaciones escritas y envíos de correos electrónicos, se procederá a cancelar la póliza por falta de pago.
- A clientes que se encuentran en mora se procederán a bloquear automáticamente todos los días. En caso que el sistema no permita bloquear se correrá el proceso manual, que impedirá al cliente emitir nuevas pólizas.

- Se quitará el bloqueo por mora a clientes únicamente con el pago del saldo pendiente o bajo la autorización del coordinador financiero.

#### 3.2.1.4 Manejo del proceso de Débitos bancarios

- El débito bancario es una opción de pago para los asegurados, el responsable de control de débitos bancarios deberá verificar que el asegurado sea el titular de la cuenta a debitarse, a través de los siguientes documentos que serán solicitados para proceder con el cobro: formulario de débito bancario (sin tachones ni borrones), copia de Cédula legible del titular; certificado bancario, estado de cuenta o copia de la cartola bancaria, copia de RUC en caso de personas jurídicas, si el asegurado no posee cuenta bancaria para el débito deberá entregar la documentación con la debida autorización del titular de la cuenta bancaria.
- El ejecutivo de débitos bancarios a nivel nacional será el responsable de la custodia, inventario y control de la documentación habilitante de débitos bancarios, así como de los disparos e información estadística.
- En pólizas financiadas, no se aceptaran débitos bancarios cuyas cuotas iniciales no se encuentren pagadas previamente.



- La asignación de códigos de débitos bancarios en el sistema deberá ser en forma diaria por el ejecutivo responsable, para que al momento de cargar a las plataformas de los bancos se reflejen las pólizas respectivas.
- Se dará seguimiento a los débitos bancarios no efectivizados, 48 horas máximo después de la respuesta del banco. Las razones para que no se efectivice son variadas, por lo tanto los procedimientos sugeridos dependerá de cual sea el motivo.
- Insuficiencia de fondos: se enviarán por segunda ocasión a la siguiente fecha de carga, si existe recurrencia de insuficiencia de fondos, el ejecutivo de operaciones financieras reasignará el tipo de cobrador y efectuará la gestión de cobro mediante llamadas telefónicas.
- Cuenta cerrada y error en cuenta: se tramitará a través del ejecutivo de operaciones financieras, realizando llamadas telefónicas a los clientes y agentes productores de seguros, para cambiar la autorización de débito bancario o en su defecto indicar al cliente las demás formas de pago que se ofrece.

#### 3.2.1.5 Devolución de valores a clientes

Dentro del proceso de cartera y cobranza se generan valores negativos que representan notas de crédito a favor del cliente, esto se origina

especialmente por la cancelación de pólizas, debido a ventas de vehículo, maquinaria, equipos electrónicos, entre otros.

De la misma forma se emiten notas de crédito cuando el asegurado requiere una rebaja en la suma asegurada o cuando se excluye un ítem asegurado dentro de una póliza, por consiguiente, estos valores monetarios se deberá devolver a los clientes que solicitaron la póliza de seguros.

- El ejecutivo de operaciones financieras realizará el trámite de devolución de dinero por concepto de notas de crédito y pagos en exceso previa solicitud escrita por parte del cliente o agente.
- Para completar el trámite se solicitará al cliente, el formulario de solicitud de pago, junto con la copia de cedula o RUC y certificado de cuenta bancaria, además a este valor se deberá descontar la deuda que el cliente tenga pendiente.
- El ejecutivo responsable de las solicitudes de devoluciones, entregará los documentos respectivos al responsable de cuentas por pagar, a fin que se realice la devolución vía transferencia bancaria.

#### 3.2.1.6 Gestión de cartera por medio de Call Center y cobradores

La gestión de cobro de primas, cuotas, letras y débitos bancarios no efectivizados se realizará de la siguiente manera:

- El responsable de call center, asignará la gestión de cartera a los teleoperadores de la siguiente forma:

**Tabla 13: Período de Gestión para Call Center**

Documento	PERIODO DE GESTIÓN	
	Desde	Hasta
Proformas	1 día vencido	8 días en mora
Cuotas	1 día vencido	60 días de mora

- Los ejecutivos de cartera tendrán la obligación de gestionar todo documento de cobro que no haya sido tramitado a través de Call Center (Grupos económicos, brokers, clientes especiales).
- En caso que los ejecutivos de cartera necesiten apoyo en la gestión de cobro de cheques protestados y facturas, deberán enviar un listado de clientes al responsable del call center para la gestión telefónica inmediata.
- El ejecutivo de cartera deberá reportar al coordinador financiero de forma inmediata, cualquier irregularidad que se produzca por parte de los agentes productores de seguros en el manejo del dinero de clientes, para que este a su vez informe al oficial de cumplimiento.

- Los Cobradores de sucursales tendrán que dar soporte a la gestión de cartera vencida todos los días, y posteriormente saldrán a cobrar directamente a los clientes.
- Los cobradores de matriz deberán respetar las zonas establecidas para la cobranza, de acuerdo a la sectorización vigente registrada en el UCM (Sistema utilizado por el call center para registrar cobros con clientes).
- La cobranza se entregará a los encargados de caja hasta las 17h15 del mismo día, junto con la copia del secuencial de los recibos entregados y la hoja de ruta respectiva.
- La cobranza deberá ser reportada en el registro diario de cobros, mismo que debe estar con todos los datos completos, sin borrones o tachones, firmado por cada cobrador y por el encargado de caja que recepte los pagos.
- Cuando un ejecutivo de cartera realice un agendamiento en el UCM, tendrá que notificar a través de un correo electrónico al responsable de call center.
- Los cobradores realizarán hasta tres visitas agendadas de cobro a un cliente, si no se logra ejecutar el cobro en estas visitas, la gestión pasa a los ejecutivos de cartera responsables.

- Cuando en la hoja de ruta se tengan menos de diez agendamientos de cobro por cobrador, se podrá asignar otras gestiones durante la jornada.
- Los ejecutivos financieros de sucursales deberán sacar la hoja de ruta del UCM de forma diaria para gestionar los cobros.
- Se sugiere que se pague una comisión al cobrador de cada sucursal por cada documento recaudado, a fin de aumentar la motivación y eficiencia de los cobradores.

Para lo cual se ha establecido los siguientes valores a pagarse, de acuerdo al número de documentos recaudados.

**Tabla 14: Comisiones a cobradores**

N - Documentos			Valor de la comisión en USD
1	A	4	0,00 ctvs.
5	A	9	0,50 ctvs.
10	A	15	0,83 ctvs.
16	A	19	0,90 ctvs.
20	A	24	1,00 USD
25	En Adelante		1,25 USD

### 3.2.2 Manual de Procedimientos para el manejo de cartera de ramos generales

A continuación se podrá evidenciar el manual de procedimientos propuesto para el manejo de la cartera nacional de ramos generales, donde consta la actividad a realizarse junto con las descripción de la misma, el responsable de cumplir con la actividad y la frecuencia con la cual se ejecutara.

**Tabla 15: Procedimientos para el manejo de cartera de ramos generales**

No	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Frecuencia
1	Revisar cartera de clientes	Se revisará en el módulo de cartera la información de las pólizas una vez emitidas.	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		La revisión consistirá en ingresar a la página web en el SIC para revisar toda la cartera vencida y compararla con el SOS de cartera, para verificar que toda la información se encuentre actualizada o correcta, caso contrario se solicita a sistemas actualizar la información.		
2	Verificar el tipo de cartera	Se realizará una segmentación de cartera entre notas de crédito y notas de débito.	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		Las notas de crédito se originan por rebajas, exclusiones, cancelaciones y anulaciones de pólizas.		
		Las notas de débito se producen por inclusiones o aumentos de suma asegurada, también están las pólizas y renovaciones.		
3	Verificar si tiene pendiente de pago	Cuando se trata de notas de crédito, se comprobará el tipo de nota de crédito: rebajas, exclusiones, cancelaciones y anulaciones.	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		Posteriormente se verificará en el SOS si el cliente tiene o no un valor pendiente de pago.		
		En el caso de que exista un valor pendiente de pago, se descontará del valor a devolver		
		En el caso de que no exista un valor pendiente de pago, se devolverá el monto total		
4	Generar orden de pago con documentación entregada	Una vez que se ha recibido el formulario de devolución respectivo, se generará una orden de pago en el sistema, la misma que se imprime y se adjunta al resto de documentación para ser entregada al ejecutivo financiero del proceso de gestión de cuentas por pagar.	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
5	Realizar cruce	Cuando se verifica que el cliente tiene un valor a favor, se deberá realizar el cruce en el sistema con la deuda que mantenga a la fecha, en caso que existiere. Ante lo cual se podrá encontrar los siguientes tipos de cruce:	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		- El cliente tiene una devolución total del valor		
		- El cliente tiene una devolución parcial del valor		
		- El cliente no tiene saldo a favor para devolver		

No	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Frecuencia
6	Segmentación de cartera por provisión	Se hará una división de la cartera según los días vencidos, en intervalos de 30 días. (1-30d; 31-60d; 61-90d y más de 90 días en mora.)	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		Posteriormente se verificará la cartera menor a 90 días de mora y la que supera los 90 días de mora, a fin de tomar medidas en cada segmento		
7	Depuración de cartera	Cuando la gestión de cobro del ejecutivo de cartera no ha sido efectiva habrá que depurar la cartera	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		Aquellas pólizas que sobrepasen los 90 días de mora, se cancelarán por falta de pago.		
8	Gestión de Cobranza	Cuando la cartera vencida oscila entre 1 a 90 días de mora se realizarán varias gestiones de cobro como las siguientes.	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		Llamadas telefónicas a clientes y agentes productores de seguros		
		Se enviará estados de cuenta a brokers		
		Se notificará por correo electrónico a clientes morosos sobre el valor adeudado que mantiene con la empresa.		
		Se entregará avisos de vencimiento a clientes y brokers, las cuales son carta donde se especificara el compromiso de pago del cliente, caso contrario se indica que se cancelará la póliza por falta de pago.		
9	Verificar Pago	Mediante el reporte de ingresos generado por el sistema, se revisará las pólizas que se han pagado	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
		A continuación se excluirán de la base de gestión de cobranza, aquellas pólizas que han sido pagadas.		
10	Gestión telefónica de teleoperador	Se enviará a los teleoperadores para realizar una nueva notificación telefónica, para aquellos clientes que hayan hecho caso omiso a las gestiones de cobranza previamente realizadas.	Teleoperador	Diario
11	Enviar gestión realizada a cartera	La gestión realizada por los teleoperadores, será receptada por los Ejecutivos de operaciones financieras para verificar aquellas pólizas impagas y proceder con la última actividad	Ejecutivo de Operaciones Financieras	Diario
12	Cancelar póliza por falta de pago	Después de las gestiones efectuadas, si el cliente aún mantiene pólizas impagas, se cancelará las mismas por falta de pago.	Ejecutivo Financiero	Diario

### 3.2.2.1 Flujograma del Proceso de cobranzas en ramos generales

De acuerdo al manual de procedimientos para el manejo de la cartera nacional de ramos generales, se despliega a continuación el diagrama de flujo que tendrá alcance a nivel nacional para todos los ejecutivos de operaciones financieras y teleoperadores de cobranza.



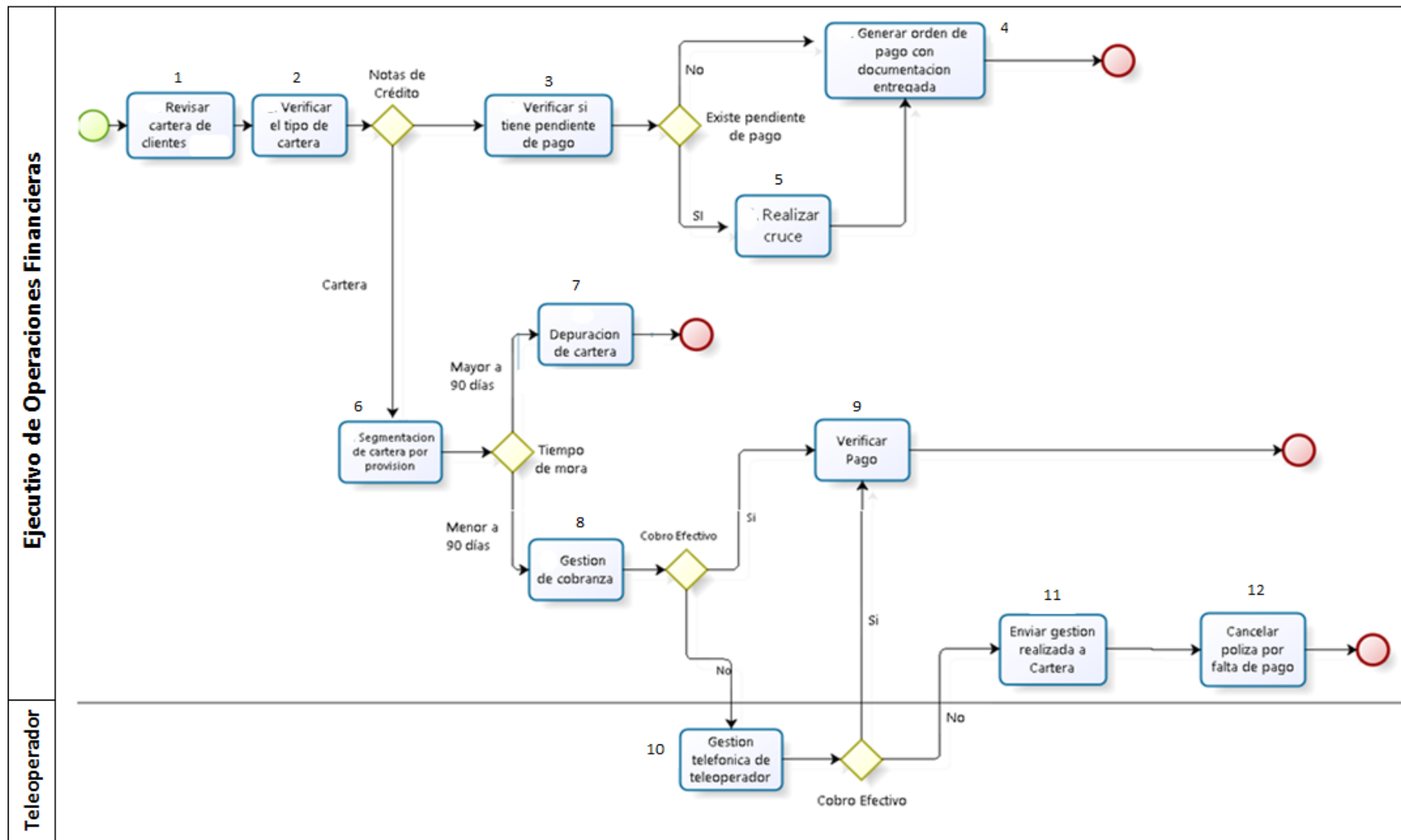


Figura 8: Gestión de cobranzas – Cartera nacional de ramos generales

### **3.2.3 Políticas y procedimientos para el manejo de la cartera nacional de fianzas**

La cartera nacional de fianzas se encuentra conformada únicamente por la línea de negocio de garantías, la cual comercializa pólizas de seguros por medio de los siguientes ramos.

- Buen uso del anticipo (BA)
- Cumplimiento de contrato (CU)
- Calidad de materiales (CM)
- Garantía técnica (GT)
- Garantía aduanera (GA)
- Seriedad de oferta (SO).

Es una línea de negocio que demanda una gestión de cobro contraria a la cartera de ramos generales. No se puede controlar sencillamente debido a que requiere necesariamente actas de finiquito para cancelar pólizas y bajar de esta manera los montos impagos, a diferencia de la cartera de generales, la cual permite cancelar pólizas impagas únicamente con la gestión de cobro realizada y así controlar la provisión y vencimientos

#### **3.2.3.1 Sugerencias para el manejo de cartera en la línea de garantías**

- Se sugiere que el bloqueo de pólizas por falta de pago se realice automáticamente todos los días para evitar futuras emisiones de este cliente.

- Para levantar el bloqueo por mora al cliente de fianzas, deberá previamente haber pagado en su totalidad la deuda de pólizas incluyendo cheques protestados. El suscriptor que solicite el desbloqueo deberá enviar vía correo electrónico, el cheque, voucher que respalde el pago de las pólizas para realizar el desbloqueo inmediato.
- Quincenalmente se deberá enviar a cada suscriptor un estado de cuenta de los cheques devueltos y/o protestados con copia a la dirección de fianzas.
- En las excepciones de pagos deberá existir un convenio por escrito y firmado por el cliente, el mismo que deberá ser entregado al ejecutivo de cartera responsable en el formato definido por cartera, con la finalidad de respetar los días de cobro establecidos.
- Se recomienda realizar un convenio de débitos con el Banco Pacifico, puesto que a los contratistas se les exige que tenga cuentas en bancos del estado para el pago de sus planillas, y de esta forma nos aseguramos que los afianzados mantengan la cuenta abierta con fondos. Por lo tanto, se podrá cobrar el valor de las pólizas impagas, del mismo dinero que el estado cancela a los contratistas.
- Las pólizas de Fianzas serán de pago INMEDIATO.

- Los clientes podrán pagar con tarjeta de crédito de acuerdo al convenio existente con la compañía de tarjetas de crédito.
- Las pólizas de fianzas no se podrán cancelar por falta de pago, únicamente se conseguirá dar de baja por cancelación, al momento que el solicitante de la póliza entregue las actas de finiquito al suscriptor de fianzas.

#### 3.2.3.2 Segmentación propuesta y acciones a desarrollarse en la cartera de fianzas

La cartera de fianzas constituye alrededor del 33% de la cartera nacional de Aseguradora del sur, sin embargo el monto total que promedia en los últimos 6 meses de \$5'542.169,87 no representa un valor real a recuperar, debido a que se encuentra constituida por clientes antiguos que mantienen renovaciones emitidas desde el año 2000, por clientes con juicio, por empresas que han quebrado, entre otros factores que impiden que los valores adeudados sean recuperados a favor de la empresa.

Por tal motivo se ha propuesto realizar una división en la cartera de fianzas, la misma que ayudará a identificar el segmento cobrable y los planes de acción a realizarse en el resto de cartera.

Para la gestión y análisis de la cartera nacional de fianzas se realizará la segmentación de la siguiente forma:

### **Cartera Judicial**

Dentro de este segmento de cartera se ubicará a todos aquellos clientes a los cuales se les ha ejecutado la póliza (contratistas que han incumplido con el contrato otorgado) y se encuentren en algún trámite legal con la empresa.

El proceso legal en conjunto con los abogados externos, serán los encargados de recuperar el valor de la ejecución y de cartera. Así mismo se entregará estados de cuenta a legal con toda la información de este tipo de clientes para que se tengan la información actualizada y logren recaudar lo adeudado.

### **Cartera Incobrable**

Los clientes que mantienen renovaciones emitidas desde el año 2000 hasta el 2010 se considerarán dentro del grupo de cartera incobrable, puesto que son clientes que no se los pueden contactar, empresas disueltas e inclusive en varios casos el solicitante de la póliza de fianzas ha fallecido.

Por lo tanto para disminuir los montos de cartera incobrable, se propone realizar las siguientes actividades:

- Verificar empresas que se han disuelto según información de la Superintendencia de Compañías y dar de baja con los respaldos respectivos.
- Realizar un barrido de clientes que posiblemente han fallecido y dar de baja los saldos adeudados con el respaldo respectivo.
- Los clientes con montos más altos enviar acción judicial previa gestión con garantes y representantes legales actuales.

### **Agentes productores de seguros excluidos**

Percaseg y Cotopaxi Seguros, son 2 agentes productores de seguros que dejaron de trabajar con la empresa en el año 2008, además varios de sus clientes no efectuaron el pago de sus fianzas y nadie ofreció un plan de pagos para sanear su deuda.

Sin embargo, estos 2 brokers mantienen comisiones en Aseguradora del sur pendientes por cobrar, por lo que se propone analizar el caso con el proceso de fianzas y operaciones para ver la factibilidad de cruzar el valor de comisiones a favor de Cotopaxi y Percaseg con los saldos de cartera vencida de sus clientes y así eliminar este segmento de cartera

### **Canje Publicitario**

Aseguradora del sur maneja convenios con las principales empresas de publicidad en el país mediante canjes publicitarios, donde entregan pólizas de seguros a cambio del servicio de publicidad.

Existen canjes por el valor total de las pólizas y canjes parciales en el cual el cliente deberá realizar el pago del porcentaje definido previamente en la negociación efectuada con el proceso de marketing.

### **Convenios de pago**

En caso de clientes que mantienen una producción constante y emiten altos rubros en primas, se les otorgará un plazo de pago que será estipulado en un convenio de pago, el cual deberá ser entregado al ejecutivo de operaciones financieras debidamente firmado.

La revisión se realizará semanalmente en el sistema integrado de cobranzas, y de mantener pólizas impagas después del plazo concedido, se procederá a enviar al débito bancario.

### **Cartera Gestionable**

Después de dividir la cartera en los grupos antes señalados, se obtendrá un monto de cartera sobrante, el cual se conocerá como cartera gestionable.

Dentro de este segmento se encuentran pólizas de riesgo nuevo (emitida por primera vez) y renovaciones, a su vez cabe señalar que también se hallarán clientes que mantengan deuda desde el 2011 y clientes a los cuales no se ha podido efectuar el cobro mediante el débito bancario entregado al momento de la suscripción en el proceso de fianzas.

Para establecer estrategias de cobro en esta sección de cartera, es necesario identificar que pólizas son de riesgo nuevo y cuales son renovaciones, a fin de establecer parámetros de cobranza en cada uno de ellos.

#### 3.2.3.3 Cartera de riesgo nuevo fianzas

En la cartera de riesgo nuevo de fianzas se espera lograr un índice de morosidad del 0%, puesto que se espera dar de baja todas las pólizas con más de 360 días de mora, equivalente a un monto de \$11.891,99 que se lo realizará en conjunto con el proceso de fianzas mediante una carta de depuración que será firmada por el responsable de cartera y la dirección de fianzas.

Así mismo se manejará la cartera en un intervalo de 0 a 15 días, cabe recordar que este tipo de fianzas son de pago inmediato. La cartera de riesgo nuevo de fianzas se agrupara en las emisiones actuales y antiguas.

**Emisiones Actuales:** Está conformada por las pólizas que se emiten diariamente y que tendrán que ser pagadas antes de la entrega al cliente,



o a su vez deberán tener la autorización del coordinador financiero en caso que el pago se realice en días posteriores a la entrega de la póliza

**Emisiones Antiguas:** actualmente existe pólizas de riesgo nuevo que se encuentran con más de 360 días de provisión, en este caso se cancelarán las pólizas que generan saldos vencidos previa autorización de la dirección de fianzas.

#### 3.2.3.4 Cartera de renovaciones fianzas

La cartera de renovaciones de fianzas representa alrededor del 98,5% de la cartera total de fianzas. Las principales razones que ocasiona que esta cartera sea tan complicada de cobrar son las siguientes:

- La renovación puede solicitar tanto el solicitante como el asegurado que vendría a ser la entidad pública.
- Falta de comunicación entre el cliente y el asegurado.
- Afianzado o solicitante desconoce de la deuda.
- Demora en el pago de planillas por parte del ministerio de finanzas.
- Falta de seguimiento en la entrega de actas de finiquito.

- Clientes no quieren realizar el pago de su deuda, inconformes con las renovaciones emitidas.
- Clientes cierran cuentas o no mantienen efectivo para el cobro por medio del débito bancario.

En efecto, la cartera de renovaciones de fianzas presenta varias dificultades que impiden la recaudación inmediata de los valores adeudados, de igual manera el monto total que se refleja no es un valor real a cobrar, por lo cual se propone medir la cartera de renovaciones según niveles de cobrabilidad de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 16: Segmentación de la Cartera de fianzas por probabilidad de cobro**

Nivel de cobrabilidad	Año de emisión de renovaciones		Descripción
	Desde	Hasta	
Bajo	2011	2012	Se encuentran clientes incontactables, clientes con problemas económicos y clientes sin intenciones de realizar pagos
Medio	2013	2014	Se encuentran clientes que esperan el pago de planillas, mantienen montos altos de cartera y varias renovaciones pendientes de pago.
Alto	Enero 2015	A la fecha	Son clientes que emiten y pagan constantemente, están conscientes de su deuda y no quieren entrar en dificultades con Aseguradora del Sur

Para cada nivel de cobrabilidad se ha establecido acciones a desarrollarse con el objetivo de reducir los montos de cartera, mediante la recaudación de los valores o a su vez por medio de la recuperación de actas de finiquito que ayudaran a cancelar pólizas.

A continuación se presentara el plan de acción a desarrollarse en los diferentes niveles de cobrabilidad establecidos.

### **Nivel bajo de cobrabilidad Bajo**

- Se verificará empresas que se han disuelto según información de la Superintendencia de Compañías y dar de baja con los respaldos respectivos.
- Se realizará un barrido de clientes que posiblemente han fallecido y dar de baja los saldos adeudados.
- Los clientes con montos más altos se enviará para acciones judiciales previa gestión con garantes y representantes legales actuales.
- Se realizará un análisis de instituciones públicas que generan mayor cantidad de cartera para desarrollar un cronograma de visitas y recuperar actas de finiquito.

- Se verificará clientes con contra-garantías que tengamos a favor a fin de dar de baja saldos pendientes.
- Se enviará cartas prejudiciales

### **Nivel bajo de cobrabilidad Medio**

- Se realizará visitas a clientes, empezando por aquellos que pertenezcan al Pareto de cartera para negociar el pago de su deuda.
- Se enviará avisos de vencimiento a brokers para apoyarnos en la gestión a clientes.
- Se entregará cartas prejudiciales firmadas por el ejecutivo de cartera, en caso de hacer caso omiso se enviara una carta formal por parte del abogado de la empresa.

### **Nivel bajo de cobrabilidad Alto**

- Se gestionará mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos a clientes que se encuentren en este segmento, puesto que mantienen renovaciones recientes y el cobro se facilita.
- Se enviará estados de cuenta a brokers para apoyarnos en la gestión.

- Se visitará a clientes con cartera y explicar la importancia de generar el pago y no pasar a los demás segmentos de cartera.
- Se trabajará en conjunto con los suscriptores de fianzas para gestionando directamente con los clientes.
- Se potenciará la gestión de cobro de una forma organizada con los diferentes canales de cobro como Gestión Directa, débitos bancarios, ordenes de cargo, suscriptores y call center, enviando reportes semanales a cada responsable con el detalle de la gestión realizada y el valor de cartera recuperado.

### 3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Con el modelo de gestión de cobranza propuesto se estima tener controlada la cartera de Aseguradora del sur, logrando cumplir los índices de morosidad propuestos. Así mismo, se busca evitar el incremento en montos de cuentas por cobrar y a su vez llegar a reducir los tiempos de recaudación.

A continuación se presenta la tabla de la cartera actual de Aseguradora de Sur, segmentada por “*Cartera de fianzas*” y “*Cartera de ramos generales*”

**Tabla 17: Cartera de Ramos Generales**

<b>SUCURSAL</b>	<b>CARTERA DE FIANZAS</b>	<b>CARTERA DE RAMOS GENERALES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>QUITO</b>	1.820.660,42	9.384.795,73	<b>11.205.456,15</b>
<b>PORTOVIEJO</b>	1.558.255,85	175.021,03	<b>1.733.276,88</b>
<b>AMBATO</b>	159.298,91	931.312,10	<b>1.090.611,01</b>
<b>MACHALA</b>	450.159,03	198.721,75	<b>648.880,78</b>
<b>LOJA</b>	388.546,55	142.646,11	<b>531.192,66</b>
<b>CUENCA</b>	419.646,09	106.800,17	<b>526.446,26</b>
<b>EL COCA</b>	69.057,61	433.952,49	<b>503.010,10</b>
<b>STO. DOMINGO</b>	242.130,39	205.110,18	<b>447.240,57</b>
<b>RIOBAMBA</b>	295.903,35	120.532,35	<b>416.435,70</b>
<b>IBARRA</b>	93.757,95	260.094,06	<b>353.852,01</b>
<b>QUITOSUR</b>	5.475,60	150.807,00	<b>156.282,60</b>
<b>MANTA</b>	37.479,35		<b>37.479,35</b>
<b>Total general</b>	<b>5.540.371,10</b>	<b>12.109.792,97</b>	<b>17.650.164,07</b>

### 3.3.1 Cartera Nacional de ramos generales

En primera instancia es importante gestionar depurar la cartera de ramos generales para llegar en el corto plazo a una cartera de 90 días de mora, lo cual va a permitir que se tenga un control con cada cliente que salga del rango mencionado.

A su vez, se procurará mantener concentrada la cartera en el segmento “Por vencer”, logrando de esta manera controlar la cartera vencida que se verá reflejada en el índice de morosidad propuesto para cada sucursal (10% de morosidad).

En la siguiente tabla se exhibe la cartera de ramos generales antes de la propuesta desarrollada, donde se puede observar que existen saldos pendientes de cobro que sobrepasan los 360 días de provisión. Igualmente, más del 70% de concentración de cartera se localiza en 30, 60 y 90 días de mora, generando como resultado altos índices de morosidad.

**Tabla 18: Cartera Nacional de ramos generales por provisión**

SUCURSAL	Por Vencer	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	Total general
QUITO	1.852.824,48	1.651.667,88	3.337.270,22	2.354.454,62	44.054,66	24.392,58	30.080,26	1.056,10	2.369,21	5.804,09	13.769,55	2.231,50	64.820,58	9.384.795,73
AMBATO	271.544,64	280.463,17	216.991,65	38.694,38	48.254,09	20.041,36	7.128,18	-3.115,72	2.571,40	-3.921,05	9.229,42	9.891,12	33.539,46	931.312,10
EL COCA	213.894,17	44.217,78	94.036,56	3.750,60	7.301,93	70.922,98	-7,57	-163,96						433.952,49
IBARRA	106.371,16	136.688,89	10.643,87	769,60		3.069,57							2.550,97	260.094,06
STO. DOMINGO	102.758,05	77.020,17	22.807,46	2.620,94					-96,44					205.110,18
MACHALA	100.328,49	37.060,92	873,59	717,29	-733,76	60.809,34	-1.051,68						717,56	198.721,75
PORTOVIEJO	53.876,26	54.918,34	24.657,85	7.195,45		34.913,63	5.758,46	684,54	546,25				-7.529,75	175.021,03
QUITOSUR	38.385,85	64.999,47	6.910,47	4.210,62	4.566,97	2.072,13	-3.524,21	108,91	36,01	887,40	-121,81	2.157,08	30.118,11	150.807,00
LOJA	34.798,13	34.568,54	13.537,44	58.133,30	2.287,46	-526,51	-208,13	-185,04	-300,52			50,94	490,50	142.646,11
RIOBAMBA	57.085,61	44.509,30	20.161,56	-887,94			935,33		-57,43			-886,86	-327,22	120.532,35
CUENCA	53.131,03	48.531,64	5.178,50	-885,80	-332,64				1.177,44					106.800,17
<b>Total general</b>	<b>2.884.997,87</b>	<b>2.474.646,10</b>	<b>3.753.069,17</b>	<b>2.468.773,06</b>	<b>105.398,71</b>	<b>215.695,08</b>	<b>39.110,64</b>	<b>-1.615,17</b>	<b>6.245,92</b>	<b>2.770,44</b>	<b>22.877,16</b>	<b>13.443,78</b>	<b>124.380,21</b>	<b>12.109.792,97</b>
<b>Concentración</b>	<b>23,82%</b>	<b>20,44%</b>	<b>30,99%</b>	<b>20,39%</b>	<b>0,87%</b>	<b>1,78%</b>	<b>0,32%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,19%</b>	<b>0,11%</b>	<b>1,03%</b>	

**Fuente:** Aseguradora del Sur

Ahora bien, con la propuesta del plan de gestión y procedimientos para el manejo de cartera de ramos generales de Aseguradora del sur, se espera alcanzar los siguientes resultados.



**Tabla 19: Cartera Nacional de ramos generales proyectada**

<b>SUCURSAL</b>	<b>Por Vencer</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>Vencido</b>	<b>Total general</b>	<b>% Morosidad</b>
<b>QUITO</b>	2.988.414,73	159.091,68	67.997,20	66.805,34	293.894,22	3.282.308,95	8,95%
<b>AMBATO</b>	545.097,26	46.394,25	20,51	2.594,95	49.009,71	594.106,97	8,25%
<b>IBARRA</b>	341.434,65	29.766,44	2.290,25		32.056,69	373.491,34	8,58%
<b>EL COCA</b>	266.937,94	6.818,42	5.935,58	3.926,05	16.680,05	283.617,99	5,88%
<b>STO. DOMINGO</b>	211.794,95	15.779,89	4.878,99		20.658,88	232.453,83	8,89%
<b>LOJA</b>	138.902,77	9.234,41	619,04	551,70	10.405,15	149.307,92	6,97%
<b>RIOBAMBA</b>	136.157,02	8.626,07	740,21		9.366,28	145.523,30	6,44%
<b>MACHALA</b>	118.506,11	8.614,79	553,57		9.168,36	127.674,47	7,18%
<b>CUENCA</b>	110.480,55	6.311,67	114,62		6.426,29	116.906,84	5,50%
<b>PORTOVIEJO</b>	104.302,70	7.407,10	1.464,96	1.937,27	10.809,33	115.112,03	9,39%
<b>QUITO SUR</b>	100.552,46	5.956,82	528,56		6.485,38	107.037,84	6,06%
<b>Total</b>	<b>5.062.581,14</b>	<b>304.001,54</b>	<b>85.143,49</b>	<b>75.815,31</b>	<b>464.960,34</b>	<b>5.527.541,48</b>	<b>□ 7,46%</b>
<b>Concentración</b>	<b>91,59%</b>	<b>5,50%</b>	<b>1,54%</b>	<b>1,37%</b>			

De esta forma, se puede evidenciar que se obtendrá excelentes resultados, llegando a un promedio de 7,46% de morosidad en la cartera nacional de ramos generales, y una reducción notable en las provisiones de cartera vencida.

Los resultados se obtienen con la reducción de las provisiones que van desde los 120 días de vencimiento hasta los 360 días, tal como se observa en las tablas superiores. Por otro lado, concentrando más del 90% de cartera en el segmento “Por vencer” la morosidad se reducirá notablemente y los tiempos de recaudación serán más cortos.

### **3.3.2 Cartera Nacional de fianzas**

Actualmente la gestión de cobranza en la cartera nacional de fianzas se lo realiza dividiendo la cartera en renovaciones y riesgo nuevo.

La cartera de riesgo nuevo representa el 1,68% en relación a la cartera nacional de fianzas. Es un segmento bastante controlable debido a la obligación que tiene el solicitante del seguro en ingresar el pago para que la póliza de fianzas sea entregada, sin embargo, se busca reducir todos los saldos que se encuentran de 360 días de mora en adelante, lo cual permita alcanzar el 0% de morosidad en cada sucursal.

Por otro lado, la cartera de renovaciones constituye el 98,32% en relación al valor total de cartera de fianzas. Las renovaciones en la línea de garantías demandan un análisis profundo para lograr efectuar el cobro, debido a que el valor que refleja en los reportes descargados del sistema, no son 100%

cobrables. Por lo tanto, es necesario identificar los valores a cobrar y aquellos que necesiten otro tipo de tratamiento, a fin de ser más eficientes en la gestión y control de cartera.

A continuación se presenta la segmentación de cartera nacional de fianzas, con la cual se trabaja actualmente para la gestión de cobranza.

**Tabla 20: Cartera Nacional de Fianzas**

Sucursal	RIESGO NUEVO	RENOVACIONES	Total general
QUITO	46.356,59	1.774.303,83	1.820.660,42
PORTOVIEJO	3.034,28	1.555.221,57	1.558.255,85
MACHALA	18.842,00	431.317,03	450.159,03
CUENCA	2.569,15	417.076,94	419.646,09
LOJA	620,66	387.925,89	388.546,55
RIOBAMBA	18.732,65	277.170,70	295.903,35
STO. DOMINGO		242.130,39	242.130,39
AMBATO	554,2	158.744,71	159.298,91
IBARRA	7.894,39	85.863,56	93.757,95
EL COCA	1.626,44	67.431,17	69.057,61
MANTA	246,44	37.232,91	37.479,35
QUITOSUR	555,56	4.920,04	5.475,60
<b>Total general</b>	<b>101.032,36</b>	<b>5.439.338,74</b>	<b>5.540.371,10</b>

**Fuente:** Aseguradora del Sur

### 3.3.2.1 Cartera de riesgo nuevo o pólizas nuevas

Como ya se ha expresado anteriormente, la cartera de riesgo nuevo de fianzas se controla exclusivamente con la política de pago inmediato, lo que ayuda a que la recaudación se realice de forma inmediata.

Con el plan propuesto se pretende eliminar la provisión de 90 días de mora en adelante con ayuda de los suscriptores de fianzas, una vez que se

ha notificado a los clientes y agentes productores de seguros sobre la deuda mantenida.

De esta forma se pretende concentrar la cartera en un promedio de 8 días a partir de la fecha de emisión, exceptuando únicamente a clientes que mantengan convenios de pago aprobados por la dirección financiera, los mismos que podrán mantenerse exclusivamente en 30 y 60 días de provisión.

A continuación se presenta los valores proyectados, tal como se lo señala en el manual de procedimientos de cartera de riesgo nuevo de fianzas, concentrando su producción en el segmento “Por vencer” y llegando a una morosidad del 0,74%.

**Tabla 21: Cartera de Riesgo Nuevo de Fianzas**

Sucursal	Por vencer	30	60	Vencido	Total	Morosidad
<b>QUITO</b>	13.345,31	117,18	58,8	175,98	13.521,29	0,38%
<b>RIOBAMBA</b>	9.683,04			0	9.683,04	0,00%
<b>MACHALA</b>	11.477,69	75,5		75,5	11.553,19	0,16%
<b>AMBATO</b>	5.997,84			0	5.997,84	0,00%
<b>LOJA</b>	2.517,14			0	2.517,14	0,00%
<b>PORTOVIEJO</b>	1.424,62	96,23		96,23	1.520,85	0,21%
<b>CUENCA</b>	1.224,44			0	1.224,44	0,00%
<b>EL COCA</b>	423,68			0	423,68	0,00%
<b>IBARRA</b>	364,44			0	364,44	0,00%
<b>Total general</b>	<b>46.458,20</b>	<b>288,91</b>	<b>58,80</b>	<b>347,71</b>	<b>46.805,91</b>	<b>0,74%</b>

**Fuente:** Aseguradora del sur

Los valores se han obtenido realizando un promedio del último semestre del 2015 en lo que respecta a la producción de pólizas nuevas y

eliminando las provisiones que se mantienen de 90 días de mora en adelante.

Mientras que el índice de morosidad se ha obtenido por medio de la siguiente operación:

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{374,71}{46.805,91} * 100$$

$$\text{Índice de Morosidad} = 0,74\%$$

De acuerdo a este indicador, se espera mantener un promedio de 0,74% (menos del 1%) de cartera vencida en relación al valor total de la cartera de riesgo nuevo en fianzas.

### 3.3.2.2 Cartera renovaciones

Como ya se ha identificado, la cartera de renovaciones de fianzas demanda un análisis exhaustivo para identificar las estrategias que se tomarán para recaudar los valores impagos o a su vez para depurar cartera.

Cabe recordar que la cartera de renovaciones posee vencimientos mayores a 360 días, siendo un portafolio de cuentas por cobrar muy

antiguo que requiere tratamientos especiales como la recuperación de catas de finiquito o visitas a clientes para poder lograr recaudar los valores pendientes de pago.

Es por ello que la segmentación propuesta para analizar y gestionar la cobranza en renovaciones de fianzas, tiene alcance a todos los clientes que la componen y los aspectos que condiciona a cada segmento para reducir los montos a cobrar.

Los resultados evidencian que el 53,80% del valor total de esta cartera, tiene posibilidad de ser cobrada aplicando diferentes tipos de cobranza. A los demás fragmentos de cartera obtenidos como cartera judicial, cartera incobrable y brokers excluidos, se aplicarán diferentes estrategias de recuperación de acuerdo a lo planteado anteriormente.

**Tabla 22: Segmentación Cartera de Fianzas proyectada**

SUCURSAL	CARTERA	CONVENIO DE PAGO	CANJE PUBLICITARIO	MANEJO CONJUNTO	APS EXCLUIDOS	CARTERA JUDICIAL	CARTERA INCOBRABLE	TOTAL
QUITO	773.343,82	19.992,78	3.400,46	23.153,56	4.510,20	316.640,60	265.181,20	1.406.222,62
PORTOVIEJO	621.983,90	16.079,77	2.734,92	18.621,91	3.627,46	254.667,26	213.279,57	1.130.994,78
AMBATO	70.742,39	1.828,86	311,06	2.117,99	412,57	28.965,01	24.257,71	128.635,60
MACHALA	181.238,80	4.685,46	796,92	5.426,21	1.057,00	74.207,05	62.147,16	329.558,60
CUENCA	176.115,35	4.553,00	774,39	5.272,81	1.027,12	72.109,29	60.390,32	320.242,28
LOJA	162.550,58	4.202,32	714,75	4.866,69	948,01	66.555,28	55.738,93	295.576,55
S.DOMINGO	99.932,14	2.583,48	439,41	2.991,92	582,81	40.916,56	34.266,94	181.713,27
IBARRA	37.554,77	970,88	165,13	1.124,37	219,02	15.376,55	12.877,61	68.288,33
RIOBAMBA	125.622,07	3.247,63	552,37	3.761,07	732,64	51.435,14	43.076,07	228.426,98
EL COCA	27.320,12	706,29	120,13	817,95	159,33	11.186,04	9.368,12	49.677,99
QUITOSUR	2.148,93	55,55	9,45	64,34	12,53	879,86	736,87	3.907,54
MANTA	15.537,01	401,67	68,32	465,17	90,61	6.361,53	5.327,67	28.251,98
<b>TOTAL</b>	<b>2.294.089,87</b>	<b>59.307,70</b>	<b>10.087,32</b>	<b>68.683,99</b>	<b>13.379,30</b>	<b>939.300,17</b>	<b>786.648,16</b>	<b>4.171.496,51</b>
<b>Concentracion</b>	<b>53,80%</b>	<b>1,42%</b>	<b>0,24%</b>	<b>1,65%</b>	<b>0,32%</b>	<b>22,52%</b>	<b>18,86%</b>	

**Fuente:** Aseguradora del Sur.

Una vez identificado el valor de cartera a gestionar, se procederá a dividir este monto según la probabilidad de cobro que tiene en ser recuperado, basados en niveles bajos, medios y altos de cobro.

Tabla 23: Segmentación Cartera de renovaciones de fianzas proyectada

Probabilidad de cobro Sucursal	BAJO	MEDIO	ALTO	Total general
QUITO	188.635,17	285.926,41	298.782,25	773.343,82
PORTOVIEJO	151.715,23	229.964,50	240.304,17	621.983,90
AMBATO	17.255,59	26.155,40	27.331,40	70.742,39
MACHALA	44.208,04	67.008,95	70.021,81	181.238,80
CUENCA	42.958,32	65.114,67	68.042,36	176.115,35
LOJA	39.649,58	60.099,41	62.801,60	162.550,58
S.DOMINGO	24.375,59	36.947,65	38.608,89	99.932,14
IBARRA	9.160,41	13.885,03	14.509,33	37.554,77
RIOBAMBA	30.641,92	46.445,92	48.534,22	125.622,07
EL COCA	6.663,96	10.101,00	10.555,16	27.320,12
QUITOSUR	524,17	794,52	830,24	2.148,93
MANTA	3.789,81	5.744,46	6.002,74	15.537,01
<b>Total general</b>	<b>559.577,78</b>	<b>848.187,91</b>	<b>886.324,17</b>	<b>2.294.089,87</b>
<b>Concentracion</b>	<b>24,39%</b>	<b>36,97%</b>	<b>38,64%</b>	

Fuente: Aseguradora del Sur



Los valores arrojados se obtuvieron luego de la clasificación desarrollada mediante la agrupación de las pólizas impagas de acuerdo al año de emisión y al número de renovaciones que mantiene vigente cada una de ellas, además se estima una reducción del 25% en la cartera de renovaciones de fianzas en el mediano plazo.

Así mismo, se pretende concentrar más del 38% de cartera en una probabilidad de cobro alta, lo cual permita aumentar la eficiencia de cobranza en el corto plazo y por consiguiente evitar que el número de clientes con cartera antigua aumente.

La cartera con probabilidad baja de cobro representa el 24,39% del total de la cartera gestionable de renovaciones, mientras que la probabilidad media de cobro constituye el 36,97%. La prioridad en cada uno de estos segmentos será recuperar el disponible que se evidencian en los resultados, sin embargo al ser una cartera antigua, de igual manera se manejarán estrategias para reducir los valores pendientes de pago.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

El modelo de gestión de cobros de cartera propuesto establece procedimientos claramente definidos que se adaptan a todos los segmentos que compone la cartera nacional de Aseguradora del sur para ejecutar una adecuada gestión de cobranza.

Luego de analizar la situación actual de la empresa, se evidenció que la gestión de cobranza realizada por los ejecutivos de operaciones financieras con especialidad en cobranzas, no se encuentra enfocada a los diversos elementos y tipos de clientes que componen la cartera nacional en todos sus ramos, lo que ha causado, el constante crecimiento en índices de morosidad y montos de cartera.

Así mismo se identificó que los reportes obtenidos por medio del Sistema de cobranzas integradas SIC no son debidamente analizados para la gestión de cobranza respectiva, en especial en la cartera nacional de fianzas, que refleja un monto promedio de cartera superior a los \$5'00.000 y en la realidad el valor a cobrar representa aproximadamente el 50%.

De igual manera, la falta de notificaciones a clientes o agentes productores de seguros y el no regirse bajo un procedimiento ordenado de cobranzas

han sido los principales motivos que han causado problemas en el proceso financiero de la empresa, especialmente en cobranzas.

Considerando lo antes planteado, la propuesta realizada será un soporte en el proceso de cobranzas para ofrecer un servicio personalizado a clientes y brokers para que tengan presente los valores adeudados y el tiempo de mora transcurrido.

Se establecieron estrategias para la recuperación y reducción de cartera en cada segmento que la compone, una vez que se identificó que el valor total de la cartera nacional de la empresa no es cobrable en su totalidad. Es por ello, que se realizó manuales de procedimiento para el manejo de la cartera nacional de ramos generales y para la cartera nacional de fianzas.

En consecuencia, el modelo de gestión y procedimientos para controlar y reducir la cartera de Aseguradora del sur ofrece los instrumentos necesarios para analizar la cartera desde varias perspectivas, así mismo brinda un procedimiento ordenado para ejercer la cobranza a los clientes en todas las líneas de negocio y a su vez tiene alcance con todos los ejecutivos financieros a nivel nacional.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Aseguradora del sur deberá incorporar en su proceso de cobranzas procedimientos claramente definidos y estructurados que permitan controlar la cartera nacional de la empresa, a fin de reducir los tiempos de recaudación y los montos que se manejan actualmente.

Por lo cual, se recomienda iniciar la implementación del modelo de gestión y procedimientos propuesto, mediante un plan piloto a desarrollarse con los ejecutivos financieros de matriz durante un periodo de 3 meses, tiempo en el cual se generarán los primeros resultados del análisis y gestión de cobranza realizado.

De igual manera será necesario efectuar una capacitación con el personal de las áreas implicadas dentro del modelo de gestión propuesto, en el cual se solicite compromiso y apoyo en las acciones a realizarse con los clientes que se encuentren en mora, especialmente con los siguientes procesos:

- Comercial
- Fianzas
- Administrativo
- Siniestros
- Centro de apoyo (Call Center)
- Legal

El apoyo de los procesos que conforman el core de negocios de la empresa es fundamental para se brinde un mejor servicio al cliente y a su vez para indicarle la

importancia que implica que sus pólizas sean pagas en el momento oportuno para que obtenga cobertura en caso de existir un siniestro.

En la actualidad existen 6 ejecutivos de operaciones financieras en matriz, los cuales son responsables del manejo de la cartera de Quito, por lo cual se recomienda asignar a cada uno de ellos una línea de negocio para que sean los encargados de la administración y ejecución de los procedimientos de cobranza sobre cada segmento de cartera concedido. A su vez se deberá delegar a cada uno de ellos la responsabilidad de 2 sucursales para que sean el apoyo de los ejecutivos financieros de cada plaza en todo lo que implica el manejo de cartera y cobranzas.

Así mismo, es necesario actualizar la información del sistema integrado de cobranzas, mediante un requerimiento al proceso de tecnología, para que el archivo a descargarse por los ejecutivos financieros arroje la información correcta de acuerdo a la nueva segmentación propuesta y así empezar con las gestiones de cobranza respectivas.

Ahora bien, en lo que respecta a la cartera nacional de aseguradora del sur, se recomienda dividir en “*Cartera Nacional de ramos generales*” y “*Cartera Nacional de fianzas*” a fin de establecer estrategias de cobranza y reducción de los montos de cartera en todas las sucursales.

En lo que respecta a la cartera nacional de ramos generales, se sugiere llegar a una provisión máxima de 90 días de mora en pólizas impagas mediante una depuración masiva, a fin de controlar y reducir el índice de cartera vencida. Teniendo en cuenta,

que es necesario tener los respaldos de las notificaciones telefónicas y escritas previo a la cancelación de pólizas por falta de pago. De esta manera se logrará llegar al objetivo del proceso de cobranzas planteado, que indica alcanzar el 10% de cartera vencida en las 12 sucursales de la compañía.

Mientras tanto, con la cartera nacional de fianzas se realizará una segmentación de acuerdo al tipo cartera que la compone, la cual está conformada por:

- Cartera Judicial
- Cartera Incobrible
- Manejo Conjunto
- Agentes productores de seguros excluidos
- Canje Publicitario
- Convenio de Pago
- Cartera Gestionable

Posteriormente se propone dividirla según el tipo de endoso en “*Cartera de Riesgo nuevo y Cartera de renovaciones*” y esta última según el nivel de probabilidad de cobro en “Alto”, “Medio” y “Bajo”. Esto permitirá reconocer las diferentes etapas de mora en la que se encuentran los clientes de fianzas y así establecer acciones de cobranzas o de depuración, según sea el caso.

Por lo tanto, se establecerá una meta del 0,8% de cartera vencida en la cartera de riesgo nuevo de fianzas y en lo que respecta a renovaciones se aplicaran los procedimientos propuestos como la recuperación de actas de finiquito, convenio de

débitos bancarios con el Banco Pacifico, verificación de empresas disueltas, gestión telefónica, entre otras.

## REFERENCIAS

1. ACFI. (29 de 05 de 2014). *Audidores, Contadores y Consultores Financieros*. Recuperado el 03 de 11 de 2015, de <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
2. Allianz. (19 de Abril de 2012). Recuperado el 09 de 08 de 2015, de Allianz Mexico: <http://www.allianz.com.mx/danos-ramos-tecnicos>
3. Alvear Icaza, J. (2000). *Introducción al Derecho de Seguros*. Guayaquil: Edino.
4. Banco Central del Ecuador. (2013). *Normas de Control Interno*. Quito.
5. Blumenfeld, M. (25 de Mayo de 2009). *Negociacion, Comunicacion y Cobranza*. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de <https://cobranzas.wordpress.com/2009/05/25/principios-basicos-de-la-cobranza/>
6. Bueno, R. (2010). *Compilación de seguros*. Quito: Graficas Argenis.
7. Castelo Matran, J. (08 de Febrero de 2015). *MAPFRE*. Recuperado el 25 de 07 de 2015, de Diccionario MAPFRE de seguros: <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?s/seguro.htm>
8. CR Hoy. (24 de Agosto de 2014). *Créditos*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://www.crhoy.com/noticias-sobre/creditos/>
9. Credito y cobranza. (19 de 06 de 2014). *Principios de la gestion de creditos*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de [http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/03/todocreditoscobranza\\_24.html](http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/03/todocreditoscobranza_24.html)
10. ESCA. (17 de Agosto de 2013). *Definición Cobranza*. Recuperado el 03 de 11 de 2015, de <http://definicion.mx/cobranza/>
11. Fernández, A. (2012). *Auditoria y Control Interno*. España: MMVI.
12. Fitch Ratings. (19 de 04 de 2015). *Credito a nivel mundial*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <http://www.americaeconomia.com/node/112487>



13. Fundación Mapfre. (19 de Mayo de 2014). *Diccionario Mapfre de seguros*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <https://www.fundacionmapfre.org/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?i/interes-asegurable.htm>
14. Futterknecht, O. (01 de 05 de 2014). <http://www.swissre.com/>. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de [http://www.swissre.com/latin\\_america/2012\\_08\\_crecimiento\\_futuro\\_sector\\_asegurador\\_latinoamerica.html](http://www.swissre.com/latin_america/2012_08_crecimiento_futuro_sector_asegurador_latinoamerica.html)
15. González Leiva, O. A. (23 de Junio de 2013). Cartera de crédito.
16. Junta Bancaria del Ecuador. (2013). *COMITE DE AUDITORIA PARA EMPRESAS DE SEGUROS Y COMPAÑIAS DE REASEGUROS*. Quito.
17. Junta Bancaria del Ecuador. (2013). *Resolución N-2471*. Quito.
18. Latina Seguros. (19 de Agosto de 2014). *Contrato de Seguros*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <http://www.latinaseguros.com.ec/downloads/2012/8/9.1.pdf>
19. Ley - 74. (03 de 04 de 1998). *Registro Oficial No. 290*. Ecuador.
20. Millward Brown Vermeer. (29 de Julio de 2014). *Top: 10 Marcas más valiosas de seguros en el mundo*. Recuperado el 22 de 06 de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/44157-top-10-marcas-mas-valiosas-de-seguros-en-el-mundo.html>
21. Molina Aznar, V. (2008). ESTRATEGIAS DE COBRANZA EN EPOCA DE CRISIS. En V. Molina Aznar, *ESTRATEGIAS DE COBRANZA EN EPOCA DE CRISIS* (págs. 14-15). EDICIONES FISCALES ISEF S.A. DE C.V.
22. San Antonio, M. C. (2013). El Sector Asegurador. *Compendio de derecho financiero y sistema fiscal español*.
23. Sancor Seguros. (01 de Agosto de 2014). *Grupo Sancor Seguros*. Obtenido de <https://www.gruposancorseguros.com/ar/es/novedades/seguero-parametro-desarrollo>
24. SBS. (01 de 02 de 2008). *Cultura Financiera*. Recuperado el 12 de 06 de 2015, de Informativo - 001: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/cultura\\_financiera/info\\_0011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/cultura_financiera/info_0011.pdf)
25. SBS. (16 de Junio de 2009). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Recuperado el 04 de Julio de 2015, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=7434&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=7434&vp_tip=2)

26. SBS. (21 de Febrero de 2012). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de Estadísticas de seguros privados: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)
27. SBS. (26 de Enero de 2015). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de Estadísticas de seguros privados: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)
28. Segufian. (14 de Agosto de 2015). *Definición de Fianza*. Obtenido de SEGUFIAN: [http://segufian.mex.tl/10005\\_Definicion-de-Fianza.html](http://segufian.mex.tl/10005_Definicion-de-Fianza.html)
29. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2015). *Clasificación de los riesgos*. Quito.
30. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). *Normas generales para las instituciones del sistema de seguros privados*. Quito.
31. Superintendencia de compañías, valores y seguros. (19 de 08 de 2015). *Historia y Funciones*. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
32. Superintendencia de compañías, valores y seguros. (19 de 08 de 2015). *La Superintendencia de Compañías asume la competencia de Seguros*. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
33. Torres , F. (19 de 04 de 2014). *Crédito y Cobranza*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de [http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/03/todocreditoscobranza\\_24.html](http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/03/todocreditoscobranza_24.html)
34. WordPress. (22 de 06 de 2013). *REASEGURO*. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de <http://definicion.de/reaseguro/>
35. Zavala, V. (2015). Especial de Seguros. *EKOS*, 61.
36. Zavala, V. (2015). Especial Seguros. *EKOS*, 56.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Modelo de carta prejudicial****REQUERIMIENTO DE PAGO  
EXTRAJUDICIAL N° 1**

Quito, .....

Señores: .....

(Afianzado / Contratista): .....

Dirección: .....

Teléfonos: .....

**Presente.-****REFERENCIA**

Póliza(s) N°:	.....
V. Primas impagas:	.....
Fecha de Corte:	.....

Por medio de la presente le recordamos que Usted adeuda a favor de Asegurador del Sur C.A., el valor de \$...... por primas impagas, correspondientes a las pólizas descritas en la referencia, cuyo rubro debe ser *pagado* en el plazo de 5 *días*, contados desde la fecha de recepción de éste requerimiento, en el Área de Cartera y Cobranzas de mi representada, ubicada en la Av. de los Naranjos N 44-463 y Azucenas Piso 1, con el ejecutivo Michael Rueda (número 02-2997527 Ext. 6211).

En caso que usted realice atención omisa al presente requerimiento, mi representada se verá en la obligación de realizar las acciones legales pertinentes, a fin de obtener los valores adeudados.

Adjunto el estado de cuenta correspondiente.

Atentamente,

.....

**EJECUTIVO DE CARTERA Y COBRANZAS**

**ASEGURADORA DEL SUR C.A.****Anexo 2: Modelo para convenio de pagos en pólizas de riesgo nuevo de fianzas****Convenio de Pago Nuevo Riesgo**

Quito, \_\_\_\_\_

Señores

ASEGURADORA DEL SUR

Presente.-

Por medio de la presente yo \_\_\_\_\_, con cédula \_\_\_\_\_ como representante legal de la empresa \_\_\_\_\_ mediante este documento suscribimos un Convenio de Pago que se regirá por las siguientes cláusulas.

**Primera.** Deuda: El cliente \_\_\_\_\_ reconoce tener una obligación con Aseguradora del Sur por el valor total de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), que corresponde al pago de las pólizas.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Segunda.** Acuerdo de Pago: Según mutuo acuerdo me comprometo como cliente a respetar el siguiente plan de pagos.

En lo que corresponde a pólizas de nuevo riesgo, el pago se realizara máximo hasta

\_\_\_\_\_

**Tercera.** Condición Resolutoria: Si el deudor incumple cualquiera de los plazos y montos fijados, el Acreedor puede inmediatamente iniciar con las acciones de cobro judicial por los montos adeudados.

Se suscribe dos ejemplares.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Solicitante-Cliente

Representante de Aseguradora del Sur

**Anexo 3: Modelo para convenio de pagos en renovaciones de pólizas de fianzas****Convenio de Pago Renovaciones**

Quito, \_\_\_\_\_

Señores

ASEGURADORA DEL SUR

Presente.-

Por medio de la presente yo \_\_\_\_\_, con cédula \_\_\_\_\_  
como representante legal de la empresa \_\_\_\_\_ mediante este documento  
suscribimos un Convenio de Pago que se regirá por las siguientes cláusulas.

**Primera.** Deuda: El cliente \_\_\_\_\_ reconoce tener una obligación con  
Aseguradora del Sur por el valor total de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), que corresponde  
al pago de las pólizas

\_\_\_\_\_

**Segunda.** Acuerdo de Pago: Según mutuo acuerdo me comprometo como cliente a respetar el  
siguiente plan de pagos.

En lo que corresponde a renovaciones, los pagos se realizarán máximo hasta  
\_\_\_\_\_ caso contrario se procederá a realizar el débito de  
la cuenta según autorización entregada.

**Tercera.** Condición Resolutiva: Si el deudor incumple cualquiera de los plazos y montos  
fijados, el Acreedor puede inmediatamente iniciar con las acciones de cobro judicial por los  
montos adeudados.

Se suscribe dos ejemplares.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Solicitante-Cliente

Representante de Aseguradora del Sur

**Anexo 4: Modelo para convenio de pagos en pólizas de ramos generales****Convenio de Pago - Generales**

Quito, \_\_\_\_\_

Señores

ASEGURADORA DEL SUR

Presente.-

Por medio de la presente yo \_\_\_\_\_, con cédula \_\_\_\_\_ como representante legal de la empresa \_\_\_\_\_ mediante este documento suscribimos un Convenio de Pago que se regirá por las siguientes cláusulas.

**Primera.** Deuda: El cliente \_\_\_\_\_ reconoce tener una obligación con Aseguradora del Sur por el valor total de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), que corresponde al pago de las pólizas

\_\_\_\_\_

**Segunda.** Acuerdo de Pago: Según mutuo acuerdo me comprometo como cliente a respetar el siguiente plan de pagos.

En lo que corresponde a pólizas de ramos generales, el pago se realizara máximo hasta

\_\_\_\_\_

**Tercera.** Condición Resolutoria: Si el deudor incumple cualquiera de los plazos y montos fijados, el Acreedor procederá a la cancelación de las pólizas por falta de pago.

Se suscribe dos ejemplares.

\_\_\_\_\_  
Solicitante-Cliente\_\_\_\_\_  
Representante de Aseguradora del Sur